ISSN 977-2447095-0-0
R$39,90
00101

você RH

SAÚDE NO ESCRITÓRIO
O que vimos no maior evento de inovação da área. ***P. 50***

NEUROCOMUNICAÇÃO
Entender o cérebro ajuda na comunicação interna. ***P. 56***

A VIRADA NA LEROY MERLIN
Como 115 mil colaboradores viraram acionistas. ***P. 20***

PRÊMIO RH DO ANO

Elegemos os executivos de gestão de pessoas que mais se destacaram por um trabalho inovador e estratégico em 2025. Líderes como Vivian Broge, da TOTVS, apontada como a melhor profissional da área no período. Conheça os outros cases e gestores premiados. ***P. 26***

Abril 75

ines249

O parceiro estratégico em gestão de estágios que o RH reconhece*.

Conectamos sua empresa aos jovens talentos de amanhã, começando hoje.

Luana Soares
Jovem Embaixadora Espro**

*Vencedor do Prêmio Top of Mind RH na categoria "Plataforma de contratação de jovem aprendiz, estagiário e trainee", a principal e mais tradicional premiação do setor de Gestão de Pessoas no Brasil.
** Embaixadores Espro é uma iniciativa que anualmente identifica, reconhece e premia 0,2% dos jovens que mais se destacam em todo o Brasil.

ines249

Há mais de 45 anos, o Espro é a referência na conexão entre os estudantes qualificados e as empresas de todo o país.

Simplifica toda a gestão do seu programa de estágio, liberando seu RH para focar no que realmente importa: o desenvolvimento e a retenção dos futuros talentos da sua organização.

- **+ de 45 Anos de expertise:** solidez e know-how garantidos em empregabilidade.
- **+2.600 Empresas parceiras:** base consolidada de confiança no mercado.
- **88% de Satisfação:** confiança comprovada por empresas parceiras na qualidade do serviço.
- **Acesso aos melhores talentos:** parceria com as maiores Instituições de Ensino do país.
- **Capilaridade nacional:** atendimento unificado e suporte em todo o território brasileiro.
- **Gestão 100% digital:** busca, contratação e administração de estagiários sem burocracia.
- **Suporte pedagógico**: orientação contínua aos estudantes e à sua empresa para máximo desenvolvimento.

Dados referentes à pesquisa de empregabilidade realizada pelo Espro em 2024, com 1.810 ex-jovens aprendizes.

Os números não mentem:
88% das empresas parceiras estão satisfeitas com o nosso programa.

Peça agora mesmo uma simulação para conectarmos sua empresa aos talentos corretos.

espro educa transforma inclui

ines249

Em vez de pesquisar

- **programa de bem-estar**
- benefícios corporativos
- saúde emocional
- retenção de talentos
- apps de saúde
- engajamento de time
- ginástica laboral
- reduzir turnover
- voucher de academia
- melhorar produtividade
- meditação corporativa
- economia em saúde
- redução de custos
- nutricionista
- mesa de pingue-pongue

pesquise wellhub

e ofereça para seu time:

- +de 32.000 parceiros de bem-estar na rede do Brasil.
- +de 60 apps de bem-estar para o Brasil.

Bem do seu jeito.

ines249

Os melhores executivos na melhor vitrine do RH

MEU DIA A DIA ENVOLVE, claro, falar com muitos líderes de RH. Eu os procuro, eles me procuram. Conversamos sobre práticas de gestão de pessoas, causas que criam uma boa marca empregadora, inovação, influência da IA entre processos, líderes e funcionários... Não falta assunto.

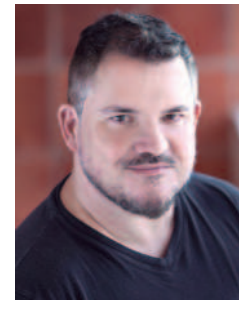
E essas trocas se dão tanto em entrevistas para a *Você RH* e para o nosso *RHadioCast* quanto nos infindáveis eventos voltados para esse público. Confesso: não consigo ir à maioria, uma vez que tenho duas revistas para tocar – também sou editor-chefe da *Você S/A* –, o que é uma pena, porque são momentos preciosos para encontrar pessoas brilhantes e aprender, com elas, sobre o que tem tornado a área de RH cada vez mais o centro de uma revolução.

Falo de executivos que vêm se destacando dentro de uma realidade complexa, em que a tecnologia muitas vezes atropela o que há de humano no ambiente corporativo; em que há jovens querendo trabalhar de casa, enquanto a alta liderança os quer ao alcance dos olhos; em que a saúde mental de todos tem sido testada por burnout, crise sanitária ou chefes tóxicos.

Olha, profissionais que dão conta de equilibrar todos esses pratos merecem mais que o Prêmio RH do Ano, destaque de capa desta edição. Merecem ser reconhecidos todos os dias. E devem receber acolhimento também, porque não são feitos de aço. Ninguém é.

Então vamos celebrá-los. Essa premiação da *Você RH*, veja só, nasceu de um almoço de relacionamento meu com a CEO do Great Place to Work, Tatiane Tiemi, e Daniela Diniz, a diretora de Comunicação dessa empresa que certifica negócios com excelentes ambientes para trabalhar.

E há uma coincidência aqui: Daniela esteve na criação da *Você RH*, lá em 2007. Criou seções que existem até hoje na revista, deixando um legado que, em parte, ainda norteia minha atividade como editor-chefe. Um ciclo de reencontros que deu à luz esta edição – colocando em primeiro plano o trabalho de quem, todos os dias, sustenta o que há de mais valioso nas organizações: as pessoas. ●



ALEXANDRE CARVALHO
EDITOR-CHEFE

FOTO: CELSO DONI

ines249

Um novo decreto.

O mesmo rumo.

Em 2019, as empresas que dominavam o mercado de benefícios viviam no céu azul dos oligopólios.

Até a **Flash** chegar, lançando o conceito de Benefícios Flexíveis.

Enquanto o mercado se apoiava em rebates e taxas abusivas, **a Flash escolheu um novo caminho:** mais inovação e foco total no colaborador.

Desde então, as regras seguiram nessa direção:

2021
Fim dos rebates no PAT

2022
Extensão das regras à CLT

2023
Proibição de cashback e recompensas sem relação com alimentação

2024
Consolidação do entendimento sobre saúde e segurança alimentar

O novo decreto é mais um passo para corrigir distorções. Taxas menores, repasses mais rápidos e interoperabilidade trazem mais equilíbrio e liberdade de escolha.

Reforçando o que a **Flash** acredita desde 2019: ganha quem tem o melhor produto. Não o maior rebate.

E de produto, a Flash entende:

- **Melhor nota nos apps.**
- **Melhor atendimento no Reclame Aqui.**
- **Entrega mais rápida.**
- **98% de satisfação.**

Agora, não foi o mercado que mudou. Foi a régua que subiu.

E, pra quem está acostumado a voar, isso é uma excelente notícia.

Entenda o decreto e saiba como proteger sua empresa: **flashapp.com.br**

Faz flash e voa.

ines249

VOCÊRH

ÀS SUAS ORDENS

VENDAS ASSINATURAS
www.assineabril.com.br

VENDAS CORPORATIVAS E VENDAS EM LOTE:
assinaturacorporativa@abril.com.br

ATENDIMENTO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES:
minhaabril.com.br

WhatsApp: (11) 3584-9200
Telefones: SAC (11) 3584-9200
Renovação 0800-7752112
De segunda a sexta-feira, das 9h às 17h30
atendimento@abril.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES
Todo acervo publicado de Você RH está no App Você RH. Baixe aqui

Apple Google

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para: licenciamentodeconteudo@abril.com.br

LICENCIAMENTO DE MARCA
Para inserir as marcas do Grupo Abril em produtos e negócios, envie um e-mail para: licenciamento@abril.com.br

PARA ANUNCIAR NO ESPAÇO DIGITAL E IMPRESSO
publicidade@abril.com.br

TRABALHE CONOSCO
https://talentosabril.vagas.solides.com.br

EDITORA Abril
Fundada em 1950

Publisher: Fábio Carvalho
CEO: Mauricio Lima

VOCÊRH

Editor-chefe: Alexandre Carvalho
Diretora de arte: Juliana Krauss
Repórter: Luisa Costa **Designer:** Camila Leite
Estagiária: Rafaela Reis (arte)
Colaboradores: Anderson C.S. de Faria (produção gráfica), Bianca Albert (revisão), Gabriela Teixeira e Leonardo Caparroz (texto)

www.vocerh.abril.com.br/
www.youtube.com/@RevistaVOCERH
Instagram: @revistavocerh
X: @RevistaVoceRH
www.linkedin.com/company/vocerh/

VP DE PUBLISHING (CPO) Andrea Abelleira, DIRETOR DE TECNOLOGIA Filipe Gomes, DIRETOR DE DISTRIBUIÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS Erik Carvalho, DIRETOR DE PUBLICIDADE Ciro Hashimoto, DIRETOR DE ASSINATURAS Alberto Pirro GERENTE EXECUTIVA DE PROJETOS ESPECIAIS Juliana Caldas

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA
Av. Alcides Sangirardi, 301, Usina São Paulo – Espaço C, Cidade Jardim, São Paulo/SP, CEP 05672-015

VOCÊ RH 101 (ISSN 244709500), ano 18, nº 6, é uma publicação bimestral da Editora Abril.
VOCÊ RH não admite publicidade redacional.

IMPRESSA NA PLURAL INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA:
Av. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 700, Tamboré, CEP 06543-001, Santana de Parnaíba, SP

GoRead

GRUPO Abril
www.grupoabril.com.br

Tem uma gafe ainda pior.
Deixar de pagar o direito autoral.
Vai fazer uma festa de fim de ano?
Valorize os compositores.
Toda festa está sujeita a gafes. Mas tem uma que quem organiza o evento não pode cometer: se esquecer de pagar os direitos autorais das músicas tocadas. A regularização, além de prevista em lei, é a forma de respeitar e valorizar quem vive da música. Faça sua parte!
Direito autoral é lei! Saiba mais em: ecad.org.br
ECAD

ines249

DOMINE O FATO. CONFIE NA FONTE.

10 grandes marcas Abril em uma única assinatura digital

A partir de **R$9,90/mês.***

veja | veja São Paulo | veja Rio | veja SAÚDE

veja Negócios | DIGITAL COMPLETO | QUATRO RODAS

CLAUDIA | VOCÊ RH | SUPER INTERESSANTE | VC S/A

Acesse **assine.abril.com.br**
ou aponte a câmera do celular
para o código ao lado.

*Acesso ilimitado ao site e edições digitais de todos os títulos Abril, ao acervo completo de Veja e Quatro Rodas e todas as edições dos últimos 7 anos de Claudia, Superinteressante, VC S/A, Você RH e Veja Saúde, incluindo edições especiais e históricas. Acervos disponíveis a partir de dezembro de 2023. Pagamento único anual de R$118,80, equivalente a R$9,90/mês

ines249

SUMÁRIO

CAPA DA EDIÇÃO
DESIGN: JULIANA KRAUSS
ILUSTRAÇÃO: JOÃO MONTANARO

ED. 101 – DEZEMBRO 2025 / JANEIRO 2026

Falha de comunicação: seis em cada dez funcionários não leem os recados da própria empresa. P. 56

SEÇÕES

5 | **CARTA AO LEITOR**
É hora de celebrar quem cuida do que há de mais valioso nas empresas: as pessoas.

12 | **NOTAS**
As últimas mudanças no Programa de Alimentação do Trabalhador.

16 | **MACRO**
Como fazer planos flexíveis no RH.

20 | **OLHAR DO PRESIDENTE**
Ignacio Sánchez Villares, CEO da Leroy Merlin.

24 | **PROFISSÕES**
Saiba o que faz uma nutricionista de refeitórios.

62 | **NA ESTANTE**
Entenda como as lideranças podem apoiar profissionais em momentos de luto.

66 | **NA REAL**
Apesar do rebuliço que gerou, a onda antidiversidade não é motivo para desânimo.

MATÉRIAS

26 | **OS MELHORES LÍDERES DE RH**
Avaliamos mais de 400 cases de 240 executivos, em parceria com o Great Place to Work (GPTW) e a consultoria EXEC, para apontar aqueles que mais transformaram a gestão de pessoas em 2025. Conheça os profissionais premiados.

50 | **TENDÊNCIAS EM SAÚDE**
Bem-estar no escritório, longevidade, biohacking... Saiba o que rolou na fswk25, o maior evento latino-americano sobre inovação em bem-estar para o corpo e a mente, e entenda como aplicar as novidades nas empresas.

56 | **TEM ALGUÉM AÍ?**
Chega de e-mails ignorados: entenda como o RH pode usar a neurociência a seu favor para atrair a atenção dos colaboradores e tornar a comunicação interna mais eficaz.

FOTOGRAFIA: EDUARDO DULLA

ines249

POR **LUISA COSTA**

VALE-ALIMENTAÇÃO E REFEIÇÃO – O QUE MUDOU?

FOI PUBLICADO EM NOVEMBRO o Decreto nº 12.712, que atualiza o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e altera as regras dos tickets no país. Vamos às novidades.

O Decreto estabeleceu que as taxas cobradas pelas operadoras dos benefícios não poderão ultrapassar 3,6% (a média atual é de 5,19%) e reduziu de 30 para 15 dias corridos o prazo de repasse aos estabelecimentos. Além disso, proibiu o uso dos vales para fins não relacionados à alimentação e garantiu interoperabilidade entre bandeiras em até um ano – ou seja, no futuro, qualquer cartão deve funcionar em qualquer maquininha.

O que muda para as empresas cadastradas no PAT?

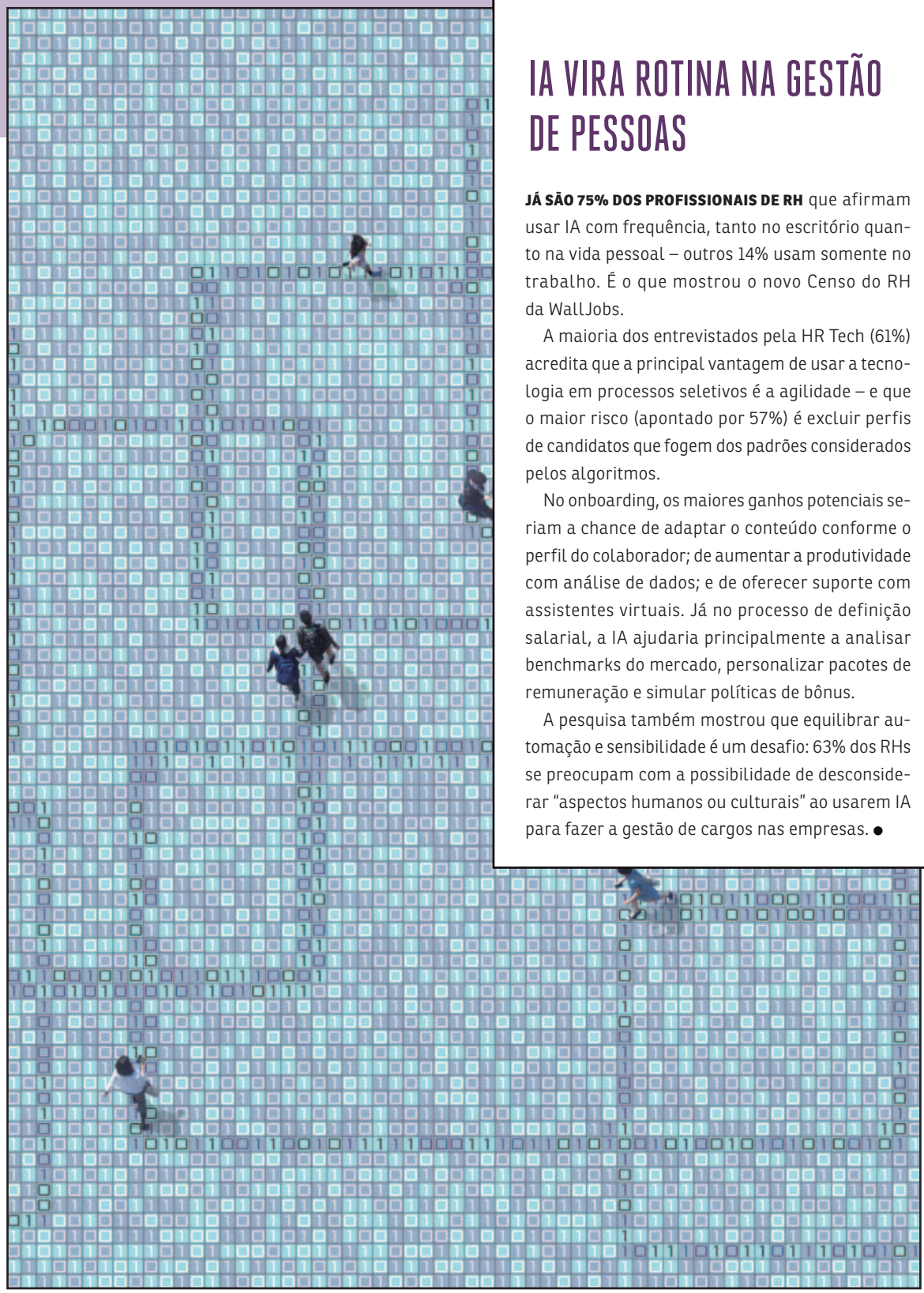
Os valores do benefício permanecem, e as companhias podem continuar oferecendo cartões de rede fechada até novembro de 2026, desde que a operadora em questão atenda um máximo de 500 mil profissionais. Isso porque a mudança para a interoperabilidade será gradual: bandeiras que atendem mais trabalhadores precisam migrar para o modelo aberto em até 180 dias.

Segundo avaliação do governo federal, o PAT estava perdendo efetividade por conta das taxas praticadas pelas operadoras. Estimativas da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) mostram que as mudanças podem aumentar de 743 mil para 1,82 milhão o número de estabelecimentos que aceitam vale-refeição e alimentação.

O PAT completa 50 anos em 2026 – é a política pública mais antiga do Ministério do Trabalho e Emprego. Hoje, o programa contempla mais de 327 mil empresas e 22,1 milhões de trabalhadores. ●

FOTOS: GETTY IMAGES

ines249



IA VIRA ROTINA NA GESTÃO DE PESSOAS

JÁ SÃO 75% DOS PROFISSIONAIS DE RH que afirmam usar IA com frequência, tanto no escritório quanto na vida pessoal – outros 14% usam somente no trabalho. É o que mostrou o novo Censo do RH da WallJobs.

A maioria dos entrevistados pela HR Tech (61%) acredita que a principal vantagem de usar a tecnologia em processos seletivos é a agilidade – e que o maior risco (apontado por 57%) é excluir perfis de candidatos que fogem dos padrões considerados pelos algoritmos.

No onboarding, os maiores ganhos potenciais seriam a chance de adaptar o conteúdo conforme o perfil do colaborador; de aumentar a produtividade com análise de dados; e de oferecer suporte com assistentes virtuais. Já no processo de definição salarial, a IA ajudaria principalmente a analisar benchmarks do mercado, personalizar pacotes de remuneração e simular políticas de bônus.

A pesquisa também mostrou que equilibrar automação e sensibilidade é um desafio: 63% dos RHs se preocupam com a possibilidade de desconsiderar "aspectos humanos ou culturais" ao usarem IA para fazer a gestão de cargos nas empresas. ●

ines249

DIVERSIDADE RACIAL AUMENTA ENTRE ESTAGIÁRIOS

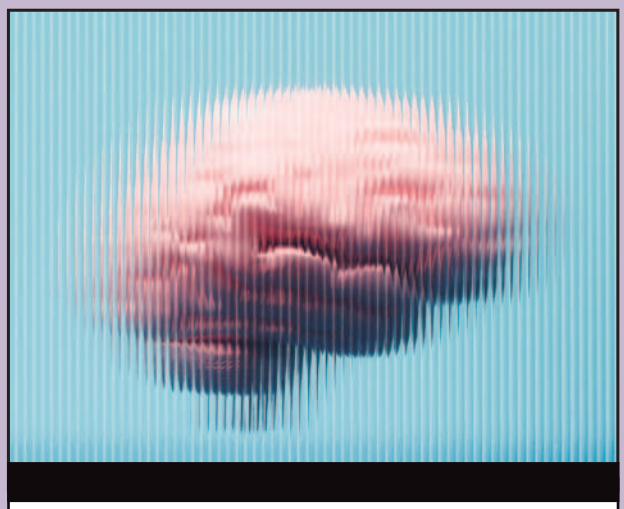
A CONTRATAÇÃO DE JOVENS PRETOS e pardos em programas de estágio cresceu 15,6 vezes no Brasil desde 2018, segundo um levantamento da Companhia de Estágios, que atua com recrutamento e seleção também para trainees e jovens aprendizes. A expectativa da empresa é fechar 2025 tendo apoiado a contratação de 7,9 mil estudantes negros, o que representaria um crescimento de 12,5% em relação ao ano passado.

Para Tiago Mavichian, CEO da Companhia de Estágios, a evolução desses e outros indicadores deixa claro que as metas de diversidade das empresas e os requisitos para contratação de estudantes mudaram ao longo dos anos. Em 2018, 77% dos estagiários negros tinham experiência prévia, por exemplo; em 2025, são 45%.

De acordo com o levantamento, a contratação de estagiários negros teve um pico de crescimento em 2019 (130% em relação ao ano anterior) e 2022 (106%). Desde então, o ritmo desacelerou e ficou estável – 26% em 2023 e 30% em 2024 –, o que Tiago interpreta como o indício de uma nova fase no mercado. As empresas já teriam conseguido "quadros equilibrados" de estagiários pretos e pardos após criarem vagas e programas específicos para esse público. Agora, o foco estaria no desenvolvimento e na retenção desses profissionais. ●

FOTOS: GETTY IMAGES

ines249



SAÚDE MENTAL: A QUESTÃO É MAIS GRAVE

O BRASIL PODE REGISTRAR MAIS DE MEIO MILHÃO de afastamentos do trabalho em virtude de transtornos mentais e comportamentais em 2025, segundo estimativas da Caju, empresa de benefícios e tecnologia para gestão de pessoas.

Um levantamento da companhia apurou e consolidou dados oficiais do INSS e do Ministério da Previdência Social, mostrando que a média mensal de afastamentos aumentou 13,7% em comparação a 2024 – eram 39,3 mil casos por mês; agora, são 44,7 mil.

A análise detalhada do terceiro trimestre (e a mais recente disponível até o fechamento desta edição) mostrou que o número de afastamentos diminuiu ligeiramente em julho (8,5%), mas voltou a crescer em agosto (25%) e permaneceu alto em setembro. Foram 135 mil casos nesse período.

A ansiedade é o principal motivo para as pessoas deixarem o escritório: ela explica 121 mil afastamentos – ou 30% deles. Em seguida vêm a depressão (94 mil casos) e o transtorno bipolar (45 mil).

"Os afastamentos reforçam um ponto importante", afirma Luiza Terpins, líder de Conteúdo e Comunicação na Caju. "O engajamento e o bem-estar dos colaboradores precisam estar no centro das estratégias das empresas." ●

LICENÇA-PATERNIDADE – CINCO DIAS NÃO BASTAM

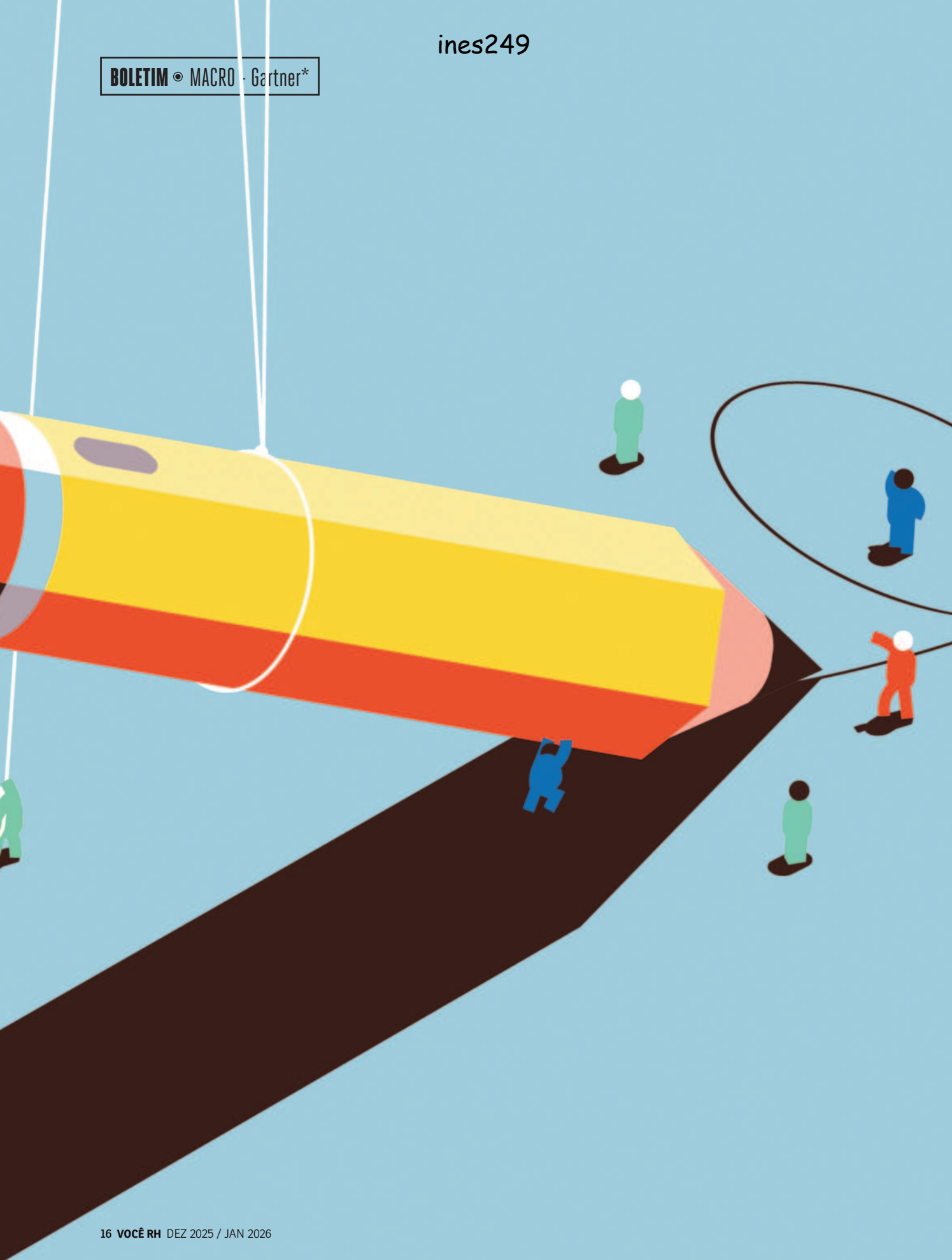
A CÂMARA APROVOU O PROJETO DE LEI que amplia a licença-paternidade dos atuais cinco dias para dez em 2027; 15 dias em 2028; e 20 dias a partir de 2029. O texto voltou ao Senado para nova análise – e ainda não foi aprovado até o fechamento desta edição.

A licença poderá ser dividida em duas partes: a primeira, de ao menos metade do total, a ser usufruída logo após o nascimento ou a adoção da criança; a segunda, em até seis meses. Pais de crianças com deficiência terão um terço adicional de licença, e os profissionais não poderão ser demitidos sem justa causa em até um mês após o fim do benefício.

Para o relator Pedro Campos (PSB-PE), um "Estado verdadeiramente humano" permite que pais e mães acompanhem "de forma plena" o nascimento e os primeiros dias dos filhos – e o atual contraste entre as licenças gera uma divisão desequilibrada de responsabilidades.

Mas não só: estudos como o Engaja S/A 2025, recém-divulgado pela Flash, indicam que benefícios parentais – que prometem facilitar a conciliação de filhos e carreira, como a licença ampliada – aumentam o engajamento em até 23% entre os homens e 25% entre as mulheres. Também fazem bem, portanto, às próprias empresas. ●

ines249



ines249

POR QUE CRIAR

PLANOS FLEXÍVEIS NO RH

EDIÇÃO
Luisa Costa

DESIGN
Camila Leite

Este método ganha força em meio às incertezas políticas e tecnológicas do mundo contemporâneo porque não parte de previsões lineares, mas considera um leque de futuros possíveis – permitindo decisões mais acertadas em relação aos talentos.

PLANEJAR CENÁRIOS DEIXOU de ser uma estratégia nichada e se tornou uma ferramenta fundamental para executivos. No último ano, essa atividade foi 173% mais mencionada durante as reuniões de resultado das empresas listadas no S&P 500, por exemplo, o maior e mais importante índice acionário americano.

Apesar da popularidade crescente, uma área que poderia se beneficiar dessa prática está ficando para trás: o planejamento da força de trabalho. Menos da metade dos líderes de RH estão usando o método com esse objetivo no setor privado dos EUA, por exemplo – e quem adotou a prática ainda não consegue fazê-lo de maneira consistente e significativa.

Mas esse tipo de planejamento pode se tornar um alicerce importante à medida que a disrupção acelera, permitindo que as empresas testem estratégias, identifiquem riscos e tenham a certeza de que seus talentos estão nos lugares certos para lidar com um leque de futuros possíveis.

FOTO: GETTY IMAGES

*EMPRESA DE BENCHMARKING GLOBAL DE CAPITAL HUMANO. CONTATO: SANDRO.ARAUJO@GARTNER.COM

ines249

O MÉTODO TRADICIONAL JÁ NÃO FUNCIONA

Barreiras operacionais, como a ausência de dados robustos sobre a força de trabalho, já dificultavam – ou impediam – previsões precisas de contratações nas organizações. Para piorar, hoje os executivos estão lidando com outros desafios, como:

1. **O avanço da IA**, que transforma o trabalho mais rápido do que as empresas conseguem requalificar seus funcionários.
2. **Mudanças nas políticas de imigração e nas leis trabalhistas,** que dificultam o recrutamento e a retenção.
3. **Instabilidade geopolítica**, com tarifas e interrupções na cadeia de suprimentos que impactam a alocação de talentos.
4. **Incerteza econômica**, que torna o orçamento mais desafiador, forçando líderes a reavaliar contratações.
5. **Mudanças nas expectativas dos funcionários,** que estão priorizando flexibilidade, propósito e bem-estar.

Tais questões geram incertezas que **não cabem no planejamento tradicional e estático**, baseado em **previsões lineares.** O segredo, então, é incorporar as incertezas nos planos, **considerando vários futuros possíveis.**

1. **Ritmo de adoção da IA, evolução dos cargos e das competências necessárias.**
2. **Disponibilidade futura de mão de obra, custos de compliance e estratégia de localização.**
3. **Riscos relacionados à localização da força de trabalho e aos modelos de contratação.**
4. **Velocidade de adoção da contratação por projeto e da automação.**
5. **Sentimento dos funcionários impulsionando estratégias de retenção.**

MELHOR PREVENIR QUE REMEDIAR

Quando adotam o planejamento de cenários, as lideranças podem:

PREPARAR-SE PARA A INCERTEZA

Prever como as necessidades podem evoluir em diferentes condições para que os planos não fiquem presos a uma única suposição.

TOMAR DECISÕES INFORMADAS

Usar cenários para testar planos e investimentos, mostrando onde as estratégias atuais podem falhar.

IMPULSIONAR A GESTÃO DE RISCOS

Identificar e mitigar problemas, como lacunas emergentes de habilidade, antes que se tornem crises urgentes.

FOMENTAR A INOVAÇÃO

Incentivar discussões sobre modelos de trabalho alternativos, estruturas e estratégias de terceirização que melhor se adaptam a diferentes cenários.

ines249

COMO PLANEJAR CENÁRIOS

Com esse método, as empresas empregam uma postura proativa em vez de adaptar suas estratégias reagindo às mudanças que ocorrem. Veja cinco etapas para fazê-lo.

1 DEFINA A QUESTÃO FOCAL

Comece escolhendo a **decisão** ou o **desafio** a ser explorado. Considere perguntas como:

A. Quem será afetado?
B. Qual é o prazo para essa decisão?
C. Estamos explorando uma mudança fundamental em nosso modelo de negócios?

Exemplo Quais **capacidades humanas** precisaremos manter no atendimento ao cliente à medida que investimos no **autoatendimento**?

2 IDENTIFIQUE FORÇAS MOTRIZES

Liste os **fatores internos e externos** que podem influenciar a decisão. Priorize-os segundo o **grau de incerteza** envolvido e o **impacto** que podem gerar. Sua lista pode incluir:

A. Tendências tecnológicas.
B. Disponibilidade de habilidades em toda a empresa.
C. Ofertas e modelos de precificação da concorrência.

Exemplo Os **chatbots de IA** estão se tornando **mais fáceis e intuitivos** para os clientes.

3 CRIE CENÁRIOS POSSÍVEIS

Desenvolva de duas a cinco versões do futuro que reflitam diferentes combinações das forças motrizes identificadas anteriormente. Certifique-se de:

A. Pensar em contrastes para testar as premissas da estratégia.
B. Incluir cenários de oportunidade e risco.
C. Identificar as pessoas e as habilidades necessárias em cada futuro.

Exemplos
– Baixa demanda por contato humano: os clientes estão satisfeitos com os bots de autoatendimento.
– **Alta demanda por contato humano:** os clientes pagarão por suporte premium.

4 EXPLORE AS IMPLICAÇÕES NA FORÇA DE TRABALHO

Reúna líderes de toda a empresa para discutir o que cada cenário pode significar para seus talentos, os cargos sob sua responsabilidade e os investimentos em suas áreas. Pergunte:

A. Quais novos riscos ou possibilidades podem surgir?
B. Precisamos ajustar cronogramas ou checkpoints?
C. Algum cenário exigiria que repensássemos nossa direção geral?

Exemplo
Se o atendimento humano se tornar um serviço premium, precisaremos **manter nossos melhores talentos** da área.

5 CRIE PLANOS DE AÇÃO

Avalie os cenários e desenvolva estratégias que se alinhem com cada futuro potencial. Pergunte:

A. Quais sinais nos diriam que determinado cenário está se tornando realidade?
B. Quais decisões ou atitudes devemos tomar agora – e quais podem esperar?
C. Quem é responsável por atualizar o plano conforme as condições mudam?

Exemplo
Se a demanda por interação humana aumentar, vamos providenciar um **serviço de concierge** com atendentes treinados e **preços alinhados** com **experiências de alto nível**.

ines249

UM CEO DAS PESSOAS

Com foco em gente e aprendizado, o espanhol **Ignacio Sánchez Villares**, da Leroy Merlin no Brasil, aposta em uma liderança de longo prazo – e comemora a transformação de 115 mil colaboradores em novos acionistas.

TEXTO CAROL CASTRO **FOTO** CELSO DONI

NAS ÚLTIMAS SEMANAS, TODOS OS FUNCIONÁRIOS da Leroy Merlin passaram a se sentir donos da empresa. Brincam sobre apagar todas as luzes para evitar desperdício, convocam reuniões de "acionistas para acionistas". É o que tem visto Ignacio Sánchez Villares, CEO da marca no Brasil. A empolgação tem motivo: a companhia transformou 115 mil profissionais em acionistas, numa das maiores iniciativas globais do grupo Adeo, do qual a empresa faz parte.

Não é pouca coisa. Nem para pouca gente. A companhia distribuiu igualitariamente 83 milhões de euros entre todos os funcionários espalhados pelo mundo (Europa, Brasil, China, Vietnã e África do Sul) – desde os vendedores de lojas até os presidentes. E todos recebem o mesmo valor: 466 euros em ações. No Brasil, 10 mil colaboradores da Leroy Merlin receberam gratuitamente o benefício. Apaixonado por pessoas – e pelo Brasil –, Ignacio comemora a expansão do programa de ações, que já existia na Europa, como uma possibilidade de retenção de talentos.

Com mais de 30 anos de casa, ele trocou Madrid, na Espanha, em 2020, por São Paulo e diz ter se identificado de imediato com a cultura local. "Não foi difícil me adaptar. É a mesma cultura do sul da Europa: a família, a alegria. É diferente do norte europeu. Aqui tem muita simpatia."

Ao longo da conversa, ele conta sobre a importância de programas de formação profissional e por que reter colaboradores vale tanto a pena.

ines249

Segundo o executivo, a empresa prefere que os profissionais não vendam as ações que recebem da Leroy. A ideia é que isso funcione como um fundo de investimento e que, após a aposentadoria, todos tenham um patrimônio.

ines249

O que motivou a expansão global do programa de ações?
O fundador da companhia, Gérard Mulliez, sempre dizia que é importantíssimo compartilhar os resultados, e não em dinheiro, mas em ações. Nos dois últimos anos, a família Mulliez e o CEO global, Thomas Bouret, decidiram acelerar esse movimento. Criaram, então, o projeto All Adeo. A meta era passar de 80 mil para 115 mil acionistas. E todos os anos a empresa vai distribuir parte dos resultados aos colaboradores, em valores iguais. Eu recebo 466 euros em ações, assim como um colaborador da loja do Morumbi. Se o valor da companhia crescer, o valor das ações também cresce.

Depois de três anos, eles podem vender. Mas a empresa não quer isso, então bonificamos com 20% caso queiram investir no fundo de participação dos colaboradores. O sistema de acionariado não é para o curto prazo – é para o longo prazo. A companhia precisa deles pelos próximos 30 anos. Então, o ideal é que não mexam nas ações. A ideia é que funcione como um fundo de investimento e que, após a aposentadoria, tenham um patrimônio.

Qual a expectativa de vocês com esse programa?
Uma das políticas da nossa companhia é ter, no mínimo, 75% de promoções internas em todas as posições, seja em comitês, lojas ou cargos de liderança. É muito difícil promover alguém que fica apenas um ano na empresa. Quando você trabalha com uma pessoa por 25 anos, pode construir com ela uma verdadeira trajetória de carreira. Pode investir fortemente na formação, na saúde, em coaching, assessments, mentorias... Se essa pessoa sair em seis meses, todo esse esforço se perde.

Acho que duas coisas ficaram muito fortes: o orgulho e o senso de pertencimento. O pessoal brinca nas lojas dizendo: "Cuidado, apaga a luz porque eu sou acionista". Está todo mundo com esse espírito, com essa brincadeira de "sou dono". Vi muito isso nas minhas caminhadas pelas lojas.

> "UMA DAS POLÍTICAS DA NOSSA COMPANHIA É TER, NO MÍNIMO, 75% DE PROMOÇÕES INTERNAS EM TODAS AS POSIÇÕES, SEJA EM COMITÊS, LOJAS OU CARGOS DE LIDERANÇA.

Em relação às estratégias de formação de talentos, o que diferencia a Leroy Merlin de outras empresas?
A paixão por desenvolver pessoas. Isso faz parte da cultura orgânica da companhia. Mesmo que você seja diretor de loja, gerente de produto ou esteja em qualquer missão com potencial nacional e internacional, todos os programas de formação são bem adaptados para as pessoas crescerem. Por exemplo, se alguém é considerado um alto potencial dentro da empresa, o grupo oferece uma formação de quatro semanas, de altíssimo nível, na França.

O mesmo cuidado se dá aos programas de média gerência, com formações totalmente adaptadas a esses profissionais – desde o uso de novas tecnologias até o aprofundamento em produtos, implantação, operação e merchandising.
A gente trabalha em todos os níveis da companhia. Para nós, a formação é a base de tudo. Uma empresa bem-formada, que cresce, é uma empresa que entrega resultados todos os dias.

Como você descreveria o seu estilo de liderança?
O meu foco é totalmente nas pessoas. Para mim, elas estão no centro da companhia. Você precisa estar muito bem preparado, ter todos os dados na cabeça, ser tecnocrata. Não pode chegar e falar sobre o que não domina. Depois disso, o que realmente importa é o time. Não é o time que encontro quando chego, mas o que deixo

ines249

> O BRASILEIRO, PARA TRABALHAR BEM, PRECISA SE SENTIR AMADO. QUANDO EXISTE UM AMBIENTE PSICOLOGICAMENTE SEGURO, ELE TRABALHA DE FORMA SENSACIONAL.

quando vou embora. Hoje temos um supertime aqui no Brasil, com um mix muito rico de profissionais experientes e jovens talentos.

Nesses cinco anos de Brasil, o que aprendeu com os profissionais daqui?
O brasileiro, para trabalhar bem, precisa se sentir amado. Quando existe um ambiente psicologicamente seguro, ele trabalha de forma sensacional. Mas, se essa relação de confiança não for construída, surgem barreiras muito fortes, especialmente porque eu sou estrangeiro.

Também aprendi que, em qualquer país, o essencial é encontrar pessoas que se complementem, que façam os outros crescerem. Um ecossistema de alta performance é composto por pessoas que fazem os outros se tornarem melhores.

Como é a sua relação com o RH?
O coração da companhia é a diretoria de RH. Não podemos errar com as pessoas. Então, trabalhamos juntos – e, às vezes, discordamos, mas é assim que se constrói. Quando comunicamos as promoções internamente, o feedback é sempre o mesmo: todos reconhecem que essas pessoas mereciam.

Como é esse processo de promoção?
Temos rituais muito bem estabelecidos. Sou o principal *sponsor* deles na organização. Entrevistamos 100% das posições de diretoria, seja para promoções internas ou contratações externas. Quando alguém é promovido, enviamos uma mensagem pessoal. É um ritual importante, reforça o reconhecimento.

Durante a promoção, a Michelle [*Dapper, diretora de RH*] fala por uma hora sobre cultura, valores e estilo de liderança. Depois, eu também falo para que a pessoa entenda o que significa ser promovida. Quando se trata de um diretor de loja, outras 200 pessoas passam a depender dele.

Faço questão de reforçar nas reuniões de promoção: os resultados são apenas consequência do trabalho de desenvolvimento humano. Sem isso, nada funciona.

ines249

O QUE FAZ UMA...

NUTRICIONISTA DE REFEITÓRIO

Profissionais como **Hellen Patzer** montam cardápios com meses de antecedência, controlam o estoque de ingredientes e supervisionam a produção de centenas de refeições.

TEXTO LUISA COSTA

ines249

TODO DIA ÚTIL, 300 refeições são despachadas da cozinha para o refeitório de uma empresa sul-mato-grossense. Em dois turnos, sete cozinheiras planejam e preparam o montante que alimentará funcionários responsáveis pela confecção de descartáveis, balões, velinhas e itens semelhantes de festa.

Quem comanda a produção em massa é a profissional da foto ao lado, Hellen Patzer, nutricionista que trabalha há três anos para a Apetit, empresa paranaense que administra o refeitório.

Antes de se tornar expert em comes e bebes, Hellen estudou Administração – assim, arranjou conhecimentos valiosos para seu emprego atual. Isso porque nutricionistas que trabalham com alimentação coletiva precisam planejar cardápios; controlar o estoque de ingredientes; manter a despensa organizada; fazer o controle de qualidade dos alimentos e... ser gestores de pessoas.

Hellen seleciona e treina cozinheiros para trabalharem no restaurante da Apetit, dando instruções que vão da quantidade de tempero usada em um preparo ao uso de EPIs na cozinha. Acompanha diariamente a produção de refeições, verifica a limpeza e a organização do refeitório e tenta fidelizar os profissionais sob sua responsabilidade.

Para ela, cuidar das pessoas é justamente o maior desafio da profissão nesse contexto. "É um trabalho que demanda tempo, porque você precisa entender qual é a melhor maneira de se comunicar com cada colaborador e qual a melhor forma de ensiná-lo." Hellen acredita que esse aspecto do emprego passa batido. "As pessoas ficam surpresas ao descobrir que nutricionistas fazem tanta coisa [*risos*]."

Guardiões do menu

Se organizar as marmitas da semana é difícil para o leitor, assim como para a repórter que vos escreve, imagine saber quais 300 refeições você vai preparar em uma quarta-feira daqui a dois meses. Pois é: esse é o *modus operandi* de um refeitório corporativo. Mas como bolar esse cardápio homérico?

Há um punhado de coisas a levar em consideração além da variedade de alimentos necessária para uma dieta balanceada. No caso de Hellen, o número de opções de proteínas que serão oferecidas todo dia (duas), acordado previamente entre a Apetit e a empresa cliente, por exemplo. Mas também o calendário de datas comemorativas – para eventualmente oferecer cardápios especiais – e as preferências de quem vai almoçar.

"Quando vamos atender um novo cliente, precisamos saber qual é o perfil dos colaboradores", explica Hellen. "Os gostos variam de acordo com a cultura da região, a idade das pessoas e o tipo de trabalho. Por exemplo: sai muito mais arroz e feijão em refeitórios que atendem trabalhadores de fábrica do que naqueles que atendem funcionários de escritório."

As preferências e necessidades do público ainda variam ao longo do tempo, porque dependem da rotatividade da empresa e do número de colaboradores com hipertensão, obesidade e outros problemas que demandam ajustes na dieta.

Monitorar essas mudanças, colhendo feedbacks pós-almoço e mantendo contato com o RH, é outra preocupação nos bastidores. Afinal, se as pessoas estão consumindo mais jiló do que o esperado, pode ser uma boa ideia incluir o vegetal em mais dias da semana – e, para isso, é preciso rever a lista de compras. Outra missão para Hellen. ●

FOTO: DIVULGAÇÃO

A REAL DO TRABALHO

ATIVIDADES-CHAVE

Gerenciar refeitórios; planejar cardápios; garantir boas condições sanitárias de armazenamento e manuseio dos alimentos; e supervisionar o preparo e a distribuição das refeições.

QUEM CONTRATA

Empresas, escolas, hotéis, hospitais, restaurantes comerciais e outros.

O QUE FAZER PARA ATUAR NA ÁREA

Uma graduação em Nutrição. Especializações em Alimentação Coletiva, Administração, Finanças ou Gestão de Pessoas também vêm a calhar.

MÉDIA SALARIAL

O salário-base na área é de R$ 4 mil, mas a remuneração pode alcançar os R$ 12 mil, segundo a nutricionista Marta Moeckel, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

ines249

PRÊMIO

TEXTO
ALEXANDRE CARVALHO & LUISA COSTA

DESIGN
CAMILA LEITE

ILUSTRAÇÃO E LETTERING
YANN VALBER

Conheça os executivos de recursos humanos que, superando mais de 200 inscritos, foram premiados por serem prova viva do poder transformador da área em um mundo que exige líderes mais humanos e visionários.

ines249

ines249

ESTE É UM MOMENTO muito especial para nós, da *Você RH*. Com a parceria do Great Place to Work (GPTW) e da consultoria EXEC, reacendemos uma tradição que faz o coração da nossa comunidade bater mais forte: o Prêmio RH do Ano, um reconhecimento muito especial daqueles líderes que, todos os dias, constroem pontes entre gente, negócio e sociedade.

A retomada dessa premiação da revista, com o hiato de alguns anos, chega em um momento muito simbólico: os 75 anos do Grupo Abril, que recuperou um crescimento marcante, reforçando suas marcas e lançando um canal de TV, o Veja+, caso de sucesso instantâneo – com apenas cinco meses, é o mais assistido entre todos os do serviço de streaming LG Channels (na segunda semana de outubro, chegou ao pódio global, figurando entre os três mais vistos do mundo). Uma aposta no audiovisual que amplia a atuação da Abril para além de seus produtos impressos e digitais.

Um novo RH, um novo prêmio

Mas há mais motivos, além de recuperar as raízes da *Você RH*, para esse retorno. O principal é o consenso de que o papel da área de recursos humanos mudou de vez. O prêmio volta justamente quando o setor atinge um ponto de maturidade jamais visto, ocupando cadeiras estratégicas, influenciando decisões do mais alto nível e desenhando a base que sustenta a inovação, o engajamento e o crescimento das empresas. Volta porque o RH passou a ser visto e ouvido como peça-chave para qualquer organização que quer sobreviver (e prosperar) num mundo pós-certezas. Quando tudo muda ao mesmo tempo, alguém precisa guiar essa transição com clareza, humanidade e visão estratégica. Esse alguém, hoje, é o RH (junto da alta liderança, claro).

Pesquisas recentes comprovam esse novo papel. Um estudo do GPTW, em parceria com o Ecossistema Great People, apontou que as prioridades de RH nas empresas brasileiras já passam por temas como saúde mental, diversidade e inclusão, digitalização de processos e people analytics. Uma realidade bem distante de quando era apenas uma área de suporte, responsável por rotinas legais de admissão, férias, demissão e benefícios, entre outras atividades burocráticas. Ao mesmo tempo, o estudo "Raio X do RH", parceria do Think Work com o iFood Benefícios, confirma o ganho de evolução na gestão de pessoas: 75% dos profissionais identificaram um aumento de relevância do setor nos últimos três anos.

Também é importante destacar que a estratégia do RH moderno vem ganhando sofisticação graças ao uso de dados. A análise integrada de sistemas – desde folha de pagamento, ponto eletrônico e desempenho até pesquisas de clima – permite ao RH agir de forma preditiva e proativa, antecipando riscos de turnover e identificando gargalos de engajamento.

Por tudo isso, a curadoria da premiação foi totalmente atualizada. Tudo foi construído para refletir essa nova era: os pilares avaliados, os critérios, o olhar dos especialistas e a própria lógica do reconhecimento. O foco agora está naquilo que realmente move o futuro do trabalho. Não à toa, os executivos premiados são aqueles que fizeram a diferença não só para seus colaboradores mas para todo o ecossistema: a cultura organizacional, os resultados da empresa e a comunidade em que atuam.

Inscrições em massa

Esse perfil do prêmio e a reunião das três marcas realizadoras teve um impacto forte no mercado. Recebemos cerca de 35.500 visitas ao site do prêmio – fruto também de uma estratégia de comunicação multicanal, que incluiu anúncios em revistas da Abril, matérias nos nossos sites, newsletters, pushes e, claro, publicações nas redes sociais.

O resultado foi extraordinário, ainda mais levando em consideração que se trata de um prêmio que

ines249

volta ao universo do RH depois de anos: foram mais de 410 cases cadastrados, provenientes de todos os estados e da maioria dos setores da economia. Mais de 240 executivos se inscreveram (alguns concorrendo com até quatro cases), o que, afunilando para os mais extraordinários, gerou uma lista de 43 semifinalistas, que passaram para a fase das entrevistas minuciosas. Destas, elegemos 24 cases de profissionais premiados com Ouro, Prata e Bronze [*os que você vai ver nas páginas seguintes*], em oito categorias de três pilares: Melhor para as Pessoas (Desenvolvimento & Capacitação de Profissionais; Flexibilidade, Qualidade de Vida, Saúde & Bem-Estar; Experiência do Colaborador); Melhor para os Negócios (Inovação por Todos; Comunicação Estratégica; Cultura, Engajamento & Ambiente de Trabalho); e Melhor para a Sociedade (Direitos Humanos & Diversidade, Equidade e Inclusão; RH Além dos Muros). Além dessas categorias, reconhecemos dois destaques especiais, com apenas um vencedor para cada: "Pioneirismo em RH" e o maior da edição, "RH do Ano".

Somados, esses pilares formam uma espécie de mapa da transformação do trabalho. Eles são, ao mesmo tempo, fotografia do presente e projeção de futuro.

Os protagonistas desta edição

Dentre todos os premiados, alguns nomes se destacaram pela consistência, pela profundidade e pelo impacto de suas entregas. E nenhum deles passou despercebido pelo júri.

O prêmio teve 410 cases inscritos, que resultaram em 24 premiados, mais dois destaques especiais.

A principal referência desta edição foi Vivian Broge, vice-presidente de RH e Marketing da TOTVS, a moça que você vê ilustrada na capa desta edição, que brilhou de forma impressionante: conquistou a premiação geral e levou três outros prêmios em categorias-chave. Seu trabalho sintetiza tudo aquilo que nossa iniciativa quer reconhecer: um RH estratégico, intencional, guiado por dados, mas profundamente humano.

Outros premiados – de diferentes setores, portes e desafios – mostraram que o RH do país é muito mais diverso e criativo do que se imagina. Há líderes revolucionando programas de saúde, outros reconstruindo modelos de aprendizado, alguns redesenhando cultura do zero… e muitos usando dados para tomar decisões que antes eram guiadas apenas pela intuição.

Uma comemoração que é de todo o mercado

Mais do que uma lista de grandes executivos e suas realizações, você vai ler nas próximas páginas que o Brasil tem iniciativas de classe mundial na gestão de pessoas – algumas maduras, outras em construção, muitas movidas por propósito.

O prêmio retorna para celebrar protagonismo, mas também para lembrar que estratégia não nasce de planilhas, mas de gente. E para inspirar um setor inteiro a continuar criando ambientes onde talentos e negócios crescem juntos.

OS PILARES DA PREMIAÇÃO

Reconhecemos os destaques em três contextos imprescindíveis para o RH moderno.

1. Melhor para as Pessoas → Iniciativas que colocam os colaboradores no centro da estratégia, promovendo crescimento, saúde, bem-estar e uma jornada profissional mais completa e significativa.

2. Melhor para os Negócios → Práticas de RH que geram impacto direto nos resultados da empresa, seja por meio da cultura, da comunicação ou da inovação.

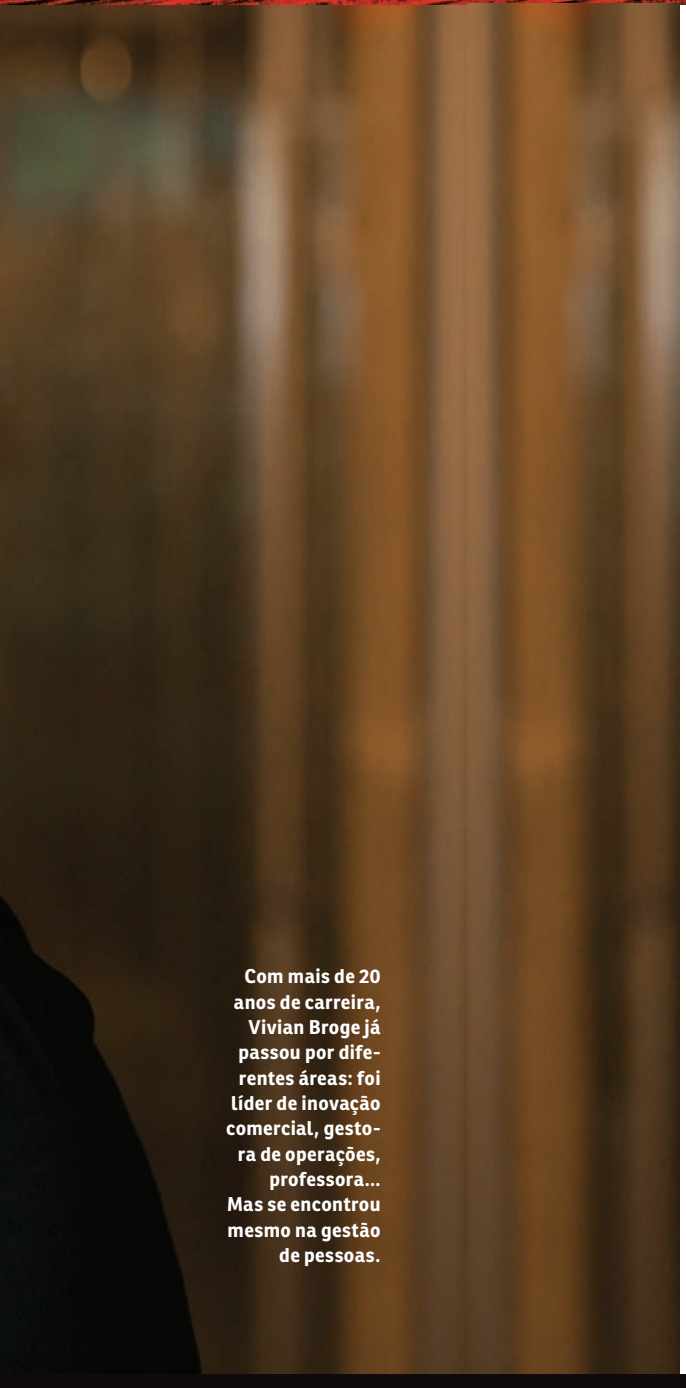
3. Melhor para a Sociedade → Ações que estimulam inclusão, diversidade e respeito dentro das organizações, além do papel do RH como agente de transformação social.

MELHOR RH

FOTO: CELSO DONI

DO ANO

O topo do prêmio para Vivian Broge, da TOTVS, não é por acaso: compromisso, colaboração e vontade genuína de ver gente crescer formam a base dessa executiva inspiradora.



Com mais de 20 anos de carreira, Vivian Broge já passou por diferentes áreas: foi líder de inovação comercial, gestora de operações, professora... Mas se encontrou mesmo na gestão de pessoas.

VIVIAN BROGE

TOTVS

Vice-presidente de Recursos Humanos e Marketing da TOTVS, Vivian Broge está acostumada ao reconhecimento em sua área de atuação, e aqui não foi diferente: ela é a grande estrela do Prêmio RH do Ano. Saiu com o Ouro na categoria "Inovação por Todos" e ainda levou duas Pratas, consolidando seu nome como uma das líderes mais relevantes do país quando o assunto é gente, cultura e transformação.

Sua jornada sempre foi movida pelo prazer em resolver problemas complexos, especialmente quando muitas pessoas estão envolvidas. Para ela, desafios ficam mais interessantes quando são coletivos.

Vivian gosta de inovar, mas sempre com um olhar para cada profissional. Ela defende que, mesmo com a ascensão da inteligência artificial, "o futuro será radicalmente humano". E essa visão aparece no seu estilo de liderança: empático, colaborativo e consciente das desigualdades e urgências do mundo real. Não à toa, ela repete que "tem um drive de inovação muito forte, mas acredita muito na colaboração e no valor das pessoas".

Empática, a executiva defende que, mesmo com a ascensão da inteligência artificial, "o futuro será radicalmente humano".

Na TOTVS, essa filosofia se traduz em iniciativas que fortalecem carreiras, engajamento, bem-estar e diversidade. Vivian mobiliza times, provoca mudanças e cria espaços onde carreiras realmente se desenvolvem – e, por isso, seu trabalho tem impacto direto no negócio.

A vitória no Prêmio RH do Ano é a prova de que Vivian Broge representa um novo tipo de liderança: aquela que inova sem perder de vista quem faz tudo acontecer.

PIONEIRISMO

Viviane redesenhou o código de liderança, elevou a escuta ativa a um valor inegociável e colocou "cuidar" no centro da cultura.

EM RH

Um reconhecimento especial para quem adotou tecnologias inovadoras, novas abordagens culturais e métodos revolucionários de desenvolvimento humano. Foi o caso da diretora de Pessoas e Performance da Meta.

VIVIANE FURQUIM

META

Quando a Meta decidiu transformar sua área de RH em um motor estratégico do negócio, foi Viviane Furquim, diretora de Pessoas e Performance, quem puxou a fila. E não por acaso: com mais de 30 anos de experiência, ela chegou com a combinação rara de visão de futuro, execução afiada e um senso de cuidado que virou marca registrada.

Viviane reorganizou a governança do RH, separando operação, inovação e projetos, criou fóruns mensais de priorização e assumiu a liderança direta do time de HRBP para dar agilidade às decisões. Mas seu diferencial não estava só nos processos: ela redesenhou o código de liderança, elevou a escuta ativa a um valor inegociável e colocou "cuidar" no centro da cultura – algo ainda incomum em empresas de tecnologia.

Sob sua condução nasceu a plataforma unificada da jornada do colaborador, um modelo pioneiro no setor: ambiente único, integrado por IA, com trilhas personalizadas, chatbots inteligentes em dois idiomas, conexão com oito HR Techs e indicadores em tempo real de cultura, performance e engajamento. Um RH orientado por produto, não por demanda.

Ela conduz uma plataforma que integra IA, trilhas personalizadas, chatbots bilíngues e oito HR Techs.

Os números mostram o impacto: redução de 64% no headcount de atração com o dobro de produtividade, queda de até 53% no turnover, eNPS de 63 e onboarding NPS de 89.

O resultado? Um RH reposicionado, uma empresa mais madura em dados e uma executiva que virou referência não só pelo que entregou mas pelo modo pioneiro com que uniu tecnologia, humanidade e estratégia.

FOTO: DIVULGAÇÃO

ines249

MELHOR PARA AS PESSOAS

01 DESENVOLVIMENTO & CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Ações que ampliam crescimento e empregabilidade de profissionais, medindo funcionários impactados, investimentos feitos e resultados como sucessão, engajamento e redução de turnover.

OURO

VERONIKA FALCONER

AVANADE

Desenvolver gente virou estratégia de negócio nesta empresa de consultoria e serviços digitais. Sob a liderança de Veronika Falconer, diretora de RH, a Avanade consolidou uma jornada robusta de capacitação, que vai do Decola Tech às trilhas de IA, certificações e comunidades técnicas. A empresa saiu de 2024 com um time preparado, seguro e protagonista.

O Decola Tech, por exemplo, virou uma fábrica de talentos: milhares de inscritos, bootcamp gratuito, formação acelerada e alta taxa de efetivação. Já nas camadas mais experientes, programas como Creating the Future e a formação de arquitetos preencheram lacunas críticas do mercado e abriram espaço para novas carreiras internas. A política de certificações também virou marca registrada: 65% do time conquistando novos selos mensalmente.

E a inteligência artificial? Entrou de vez na rotina: treinamentos para 100% dos colaboradores, uso massivo de Copilot e superagentes de IA apoiando projetos reais. O aprendizado deixou de ser benefício e virou cultura.

"Nosso futuro é feito por pessoas, e é nelas que escolhemos investir todos os dias", afirma a executiva. Sob essa visão, a Avanade não só formou talentos – formou futuro.

ines249

PRATA

GUSTAVO ABREU

ASTRAZENECA

Diretor de RH da AstraZeneca, Gustavo Abreu atuou para transformar a cultura de aprendizado da companhia em um motor real de crescimento. Sob sua condução, a empresa consolidou uma rotina de conversas trimestrais de desenvolvimento entre líderes e times, voltadas para clareza, protagonismo e PDIs que realmente saem do papel. E deu resultado: na pesquisa Pulse, talento e desenvolvimento saltaram de 88% para 94% em três anos.

O Comitê Diretivo passou a acompanhar de perto promoções, retenção e eficácia dos programas de formação, criando um ciclo de melhoria contínua. Iniciativas como job rotation, projetos cross-área, carreiras internacionais e incentivos educacionais ampliaram o repertório dos colaboradores e reforçaram a ideia de que, ali, cada pessoa é dona da própria jornada.

A vantagem disso tudo é concreta: só em 2024, 63 profissionais tiveram a carreira acelerada pelo job rotation. Programas afirmativos, como o Jovens Talentos e o Empowerment Mulheres Negras, reforçaram a agenda de inclusão e ampliaram a diversidade nos pipelines de líderes. E a formação de gestores teve trilhas como Manager Essentials e Lead as Coach, que ajudaram a elevar os índices de liderança na Pulse de 57% para 83%.

> ***Como líder do segmento, nossa posição não é a de procurar competência no mercado, é a de defini-la em casa.***

BRONZE

SANDRA VICARI

ASSAÍ ATACADISTA

Criado para preparar colaboradores para a subgerência de loja, o Programa Trainee de Operações do Assaí Atacadista passou por uma modernização importante nas turmas de 2024 e 2025: trilha híbrida, conteúdos atualizados, imersões na matriz e mais vivências práticas nas operações. Tudo sob a direção de Sandra Vicari, VP de Gestão de Gente e Sustentabilidade. E a resposta foi imediata: mais de 1.100 inscritos para 80 vagas em 2024, e um índice de 79% de promoção já nos primeiros meses de 2025.

Esse programa ampliou a presença de mulheres, pessoas negras, refugiados e profissionais de diferentes regiões do país. Como resume Sandra: "Nosso programa é um marco no desenvolvimento de carreiras, principalmente na área de operações".

A visão da executiva também colocou diversidade, cultura e liderança multigeracional no centro da formação. Com isso, o Trainee se tornou um dos principais meios de ascensão na empresa, responsável por formar parte relevante das lideranças das lojas.

Ao consolidar o programa como um motor de crescimento sustentável, Sandra reforça uma mensagem: quando a empresa aposta em seus profissionais, os resultados aparecem nas lojas, na cultura e na vida das pessoas.

FOTOS: CELSO DONI (PRATA) E DIVULGAÇÃO (OURO E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA AS PESSOAS

02 FLEXIBILIDADE, QUALIDADE DE VIDA, SAÚDE & BEM-ESTAR

Práticas que refletem uma preocupação genuína com a saúde física e emocional dos colaboradores, incluindo regimes mais flexíveis de trabalho, maior autonomia e liberdade para trabalhar.

OURO

DANIELLA GALLO

RADIX

De 2020 para cá, esta desenvolvedora de software mais do que dobrou seu número de colaboradores: hoje, são 1,7 mil pessoas trabalhando de maneira remota. Manter o home office mesmo após a pandemia foi uma escolha-chave para a Radix – e que lhe rendeu esta premiação –, porque "reflete uma preocupação genuína de gerar resultados com as pessoas estando felizes e realizadas", como argumenta Daniella Gallo, CHRO da empresa.

A flexibilidade era um aspecto importante da cultura organizacional. Primeiro, porque o RH precisa trazer talentos de todo o mundo "para atender às novas demandas do negócio". Segundo, porque muitos funcionários haviam retornado às suas cidades de origem, durante a pandemia, ou simplesmente escolhido novos lugares para viver, sem pensar na localização do escritório.

Para seguir nesse caminho, a empresa adotou estratégias adicionais: firmou parcerias com redes de coworking; criou eventos periódicos e presenciais para estimular conexões; passou a oferecer vouchers de happy hour a quem trabalha no escritório; aprimorou plataformas digitais e treinamentos, e reformulou o onboarding a fim de construir vínculos desde o início entre os colaboradores.

ines249

PRATA

ESTEBAN BLANCO ZIEGLER

BOEHRINGER INGELHEIM

Sob a liderança de Esteban, o RH desta farmacêutica passou a atuar de maneira ainda mais integrada: políticas flexíveis, programas de saúde mental e ações inclusivas começaram a se conectar de forma clara ao engajamento das equipes e aos resultados do negócio. Dá para conferir pelos números: 90% dos colaboradores dizem se sentir livres para serem quem são, indicador que reforça um ambiente saudável e seguro para trabalhar.

O diretor de RH também impulsionou iniciativas robustas de cuidado emocional – como milhares de sessões de terapia e o ABC da Saúde Mental, que treinou líderes para acolher e orientar suas equipes com mais sensibilidade. Na frente de qualidade de vida, horários flexíveis, apoio à maternidade, licença-paternidade estendida e o programa TWA, que permite até 30 dias de trabalho fora do país, reforçaram a autonomia dos times.

Somam-se a isso ações de inclusão que vão do desenvolvimento de lideranças diversas a recursos práticos, como intérpretes de Libras e iniciativas para colaboradores neurodivergentes. O resultado é uma cultura forte, engajada e orgulhosa – reflexo direto da visão de Esteban Blanco Ziegler de que bem-estar e flexibilidade são, antes de tudo, estratégia de futuro.

> ***Práticas consistentes geram engajamento, fortalecendo a capacidade de inovar e transformar vidas por gerações.***

BRONZE

MIRIAM BRANCO DA CUNHA

EINSTEIN HOSPITAL ISRAELITA

Neste período marcado por debates sobre equilíbrio entre vida pessoal e profissional, uma líder puxou o assunto para o centro da mesa: Miriam Branco da Cunha, diretora-executiva de RH do Einstein Hospital Israelita. À frente de iniciativas que reforçam o cuidado com quem cuida, Miriam atuou na evolução da Creche Einstein, um dos programas mais simbólicos da instituição – e que virou referência em apoio às famílias de colaboradores.

A creche, que atende crianças de zero a 3 anos, não só oferece segurança e proximidade para as mães que trabalham no hospital: ela mudou a rotina de quem antes precisava equilibrar turnos longos com deslocamentos e pouca rede de apoio. As transformações apareceram no humor, no foco, na saúde emocional e até no engajamento das equipes.

Para Miriam, o projeto representa mais do que um benefício: "A Creche Einstein é um espaço que acolhe famílias, reduz barreiras e amplia as escolhas das mulheres que desejam avançar em sua carreira. Como líder de RH, vejo essa iniciativa como uma virada na promoção de oportunidades reais de desenvolvimento e na construção de um Einstein mais humano, inclusivo e comprometido com o futuro das pessoas".

FOTOS: EDUARDO FRAZÃO (OURO) E DIVULGAÇÃO (PRATA E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA AS PESSOAS

03 EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

Estratégias com foco em proporcionar uma jornada profissional enriquecedora, criando momentos memoráveis ao longo da carreira do colaborador – e fomentando um ambiente de muita inspiração.

OURO

GUSTAVO ABREU

ASTRAZENECA

A liderança do diretor de RH guiou uma revisão da jornada do funcionário rumo ao propósito da companhia: "Na AstraZeneca, você pode".

A partir de uma escuta ativa que envolveu mais de cem colaboradores, o time redesenhou a EVP e passou a aplicá-la de ponta a ponta – do convite ao candidato ao desenvolvimento contínuo. O onboarding ganhou uma nova cara com o conceito WE, que reforça que a jornada é coletiva: novos kits, rituais de acolhimento, roteiro dos primeiros 90 dias e apoio de buddies elevaram a satisfação dos profissionais para 87% logo no início da experiência.

Outra virada importante foi o Portal de Remuneração, que trouxe transparência e autonomia ao colocar todos os componentes salariais em um só lugar – iniciativa que elevou a favorabilidade sobre entendimento do pacote para 86%.

Os investimentos em desenvolvimento também saltaram aos olhos: mais promoções, trilhas claras e programas como job rotation fortaleceram a sensação de crescimento real. O resultado aparece nos números: 95% dos colaboradores recomendam a empresa como um ótimo lugar para trabalhar.

ines249

PRATA

VERONIKA FALCONER

AVANADE

A DIRETORA DE RH Veronika Falconer se destacou ao fortalecer um dos programas mais queridos pelos "sangues laranjas", como são chamados os colaboradores da Avanade, os Career Advisers (CAs). A iniciativa, que já era importante mesmo antes, ganhou novo fôlego com sua liderança e virou referência no mercado por combinar mentoria contínua, acolhimento e desenvolvimento real.

Agora todo colaborador tem um CA acompanhando sua jornada, do analista júnior ao especialista. E os CAs Dedicados – um grupo de orientadores focado especialmente na base operacional – ampliaram os efeitos da ação, conduzindo mais de 3 mil sessões de mentoria só em 2024 e apoiando 40% das promoções da área.

O programa também ganhou musculatura ao formar líderes como mentores e apoiar transições sensíveis, como o novo modelo operacional. As consequências na experiência do colaborador são instantâneas. Com satisfação de 95%, profissionais que buscam mudar de projeto recebem planos personalizados; grupos como pessoas com deficiência e mulheres em tecnologia contam com apoio estruturado; e feedbacks trimestrais passaram a ser integrados e mais justos – com foco no desenvolvimento, não na cobrança.

> ***A cultura deve potencializar o indivíduo. Nosso futuro é feito por pessoas, e é nelas que escolhemos investir.***

BRONZE

RODRIGO LADEIRA

ATHENA SAÚDE

EMPRESA DE PLANOS DE saúde e assistência odontológica, a Athena saltou de 25 para quase 10 mil pessoas em seis anos, então precisava garantir que todo mundo tivesse uma jornada consistente, independentemente da unidade. Foi quando Rodrigo Ladeira, vice-presidente de RH, Qualidade & Comunicação, tratou de colocar a experiência do colaborador na essência da operação.

As ações se basearam num modelo robusto de escuta ativa: da inscrição no processo seletivo ao offboarding, cada etapa passou a gerar insights. E não ficou só na coleta: ele integrou eNPS (experiência do colaborador) e NPS (experiência do paciente), mostrando, operação por operação, como a satisfação interna se reflete diretamente no atendimento.

Com dashboards em tempo real, os gestores passaram a agir rápido, corrigir rotas e replicar boas práticas. As entrevistas de permanência e os acompanhamentos dos primeiros 90 dias ganharam maturidade, reduzindo ruídos e aumentando bastante a clareza nas expectativas.

"Ter pessoas no centro da estratégia acaba impactando o cliente", aponta Rodrigo. "Então cuidamos bem de quem entrega, porque quem entrega vai cuidar bem de quem consome: nossos clientes."

FOTOS: CELSO DONI (OURO) E DIVULGAÇÃO (PRATA E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA OS NEGÓCIOS

04 INOVAÇÃO POR TODOS

Não basta inovar, é preciso estimular a inovação e que isso se torne um traço da cultura. Conheça ideias surpreendentes, que tiveram participação dos funcionários e retorno para o negócio.

OURO

VIVIAN BROGE
TOTVS

O RH DA TOTVS ANDAVA atolado em dúvidas repetidas sobre benefícios e remuneração, e isso drenava horas preciosas do time. A resposta veio com o projeto Lumi: um assistente virtual treinado só com documentos internos, construído na plataforma RD MentorIA e testado com rigor antes de chegar aos colaboradores.

A mudança foi imediata. A Lumi passou a responder a dúvidas em segundos e liberou até 77 horas de trabalho por mês após sua integração ao Slack. Os chamados manuais despencaram, a autonomia aumentou e a área de Total Rewards ganhou fôlego para atuar de forma estratégica. O projeto abriu caminho para uma cultura de inovação acessível a todo mundo. Com playbooks, governança e guias de replicação, outras áreas passaram a usar o modelo para criar seus próprios agentes de IA.

Vivian Broge, vice-presidente de RH e Marketing da TOTVS, resume bem o efeito dessa virada: “Esse programa posicionou o time de RH como protagonista para estabelecer governança e estruturação para futuros produtos utilizando inteligência artificial”. Hoje, a Lumi não é só uma ferramenta – é o primeiro passo de uma empresa que decidiu democratizar tecnologia e transformar cada colaborador em agente ativo de inovação.

ines249

PRATA

BRUNO JUNQUEIRA

PETLOVE

Em um mercado competitivo por talentos, Bruno Junqueira, CHRO do ecossistema para animais Petlove, atuou na criação da uma agente de recrutamento por IA, a Path.IA.

A ideia nasceu de dores reais: processos lentos, triagens engessadas e candidatos qualificados ficando pelo caminho por causa de filtros ultrapassados. Para vagas com mais de 5 mil inscritos, só a triagem levava 20 dias. A Path.IA virou esse jogo. Com uma análise inteligente que combina hard e soft skills e conversa diretamente com os candidatos, ela consegue avaliar 100% das inscrições, sem excluir ninguém por falta de palavras-chave.

O resultado foi um salto: redução de até 75% no tempo de contratação, processos que antes levavam semanas agora cabem em um dia e experiência realmente acolhedora para quem se candidata. Simulações práticas, devolutiva garantida e mensagens que acompanham o avanço tornaram o funil mais humano do que nunca.

Em só dois meses, foram 864 candidatos avaliados, 566 entrevistados e 22 contratações. Mais que eficiência, a Path.IA abriu portas para uma cultura de inovação acessível a toda a empresa – mostrando que tecnologia, quando bem aplicada, aproxima pessoas em vez de afastá-las.

> ***Nunca, na minha trajetória, olhei o RH como área de suporte. Sempre foi um setor de transformação para mim.***

BRONZE

WALESKA CUNHA

VITRU

Em um grupo com mais de 9 mil colaboradores espalhados pelo país, inovar não podia ser privilégio de poucos. Foi esse o ponto de partida de Waleska Cunha, VP de Gente & Cultura da Vitru, empresa especializada em EAD, ao transformar a inovação em uma competência coletiva.

Tudo começou com o Guia de Cultura – Jeito Vitru de Ser e Fazer, que traduziu a inovação em comportamentos claros e acessíveis, mostrando o que se espera – e o que não se espera – das equipes. Depois veio o Hub de Transformação, dentro da Vitru Academy, no qual qualquer colaborador pode aprender, testar, errar e evoluir. Hoje já são mais de 32 mil acessos às trilhas.

Para garantir que os insights virassem ação, a Vitru criou o Programa de Ideias, que já teve mais de 900 propostas inscritas e 197 inovações implementadas. Tudo com aceleração, mentoria e apresentação final para executivos – um laboratório de intraempreendedorismo.

O resultado é uma empresa mais inquieta e protagonista: 256 pessoas já têm "inovação" formalizada em suas descrições de cargo, e a edição de 2025 bateu recorde de participação. O clima? De segurança psicológica e orgulho. A Vitru se tornou mais ágil e preparada para o futuro, e construída por todos, todos os dias.

FOTOS: CELSO DONI (OURO) E DIVULGAÇÃO (PRATA E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA OS NEGÓCIOS

05 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas, a comunicação interna bem-sucedida considera transparência, alcance e eficiência, detalha práticas, ferramentas usadas e impactos obtidos.

OURO

BRUNO JUNQUEIRA

PETLOVE

Quando Bruno Junqueira chegou à Petlove, decidiu transformar a comunicação interna, incorporando conversas reais. E daí nasceu a Petplay, plataforma de engajamento e gamificação que virou o centro da cultura e do clima da empresa.

Ali, tudo rende petpoints: desafios ligados a cultura, diversidade, desenvolvimento e lazer, trocados por experiências, produtos, mimos para pets e símbolos de orgulho da marca. Emblemas, rankings e pequenas vitórias criam uma competição saudável e aproximam as áreas.

A Petplay também virou uma rede social interna. Em dez meses, o time publicou mais de 13 mil posts, realizou 158 mil desafios e acumulou 2,7 milhões de pontos. Com 85% de adesão e eNPS de 88, a ferramenta virou parte do cotidiano.

Mas o salto mais marcante veio de fora da empresa. Ao unir comunicação interna e externa, Bruno transformou colaboradores em embaixadores: foram 12 mil compartilhamentos no LinkedIn; 3,3 milhões de pessoas alcançadas pelos posts; e crescimento de 2.300% em interações e 55 mil novos seguidores – tudo de maneira orgânica.

ines249

PRATA

ELISABETE STRINA

NOVO NORDISK

A operação brasileira da farmacêutica estava prosperando quando decidiu se reestruturar, juntando duas unidades de negócios: a que cuidava de produtos para diabetes e a de obesidade. Isso porque os médicos e os pacientes já não viam essas doenças como condições isoladas, e pediam uma abordagem mais integrada. Enquanto isso, representantes comerciais das duas áreas visitavam os mesmos consultórios, por vezes com mensagens desconectadas e pouco coordenadas. Estima-se que até 40% dos médicos atendidos pela empresa eram obrigados a lidar com essa sobreposição.

A transformação aconteceu em janeiro de 2024 – e permitiu incluir 6 mil novos médicos no painel de visitação da Novo Nordisk. Com Elisabete Strina à frente da gestão de pessoas, a empresa ofereceu uma trilha de capacitação sobre as doenças e os produtos relacionados a elas, por exemplo, com uma semana de imersão altamente estruturada. Mais de 70% dos colaboradores passaram por mudanças de liderança, então o RH também conduziu reuniões de feedback conjuntas entre esses profissionais, seus antigos chefes e também seus novos gestores.

Resultado: 92% de satisfação e aumento de 15% na produtividade da força de vendas. Nada mau.

> ***Manter a consistência e colocar as pessoas no centro das decisões foi essencial para o sucesso do projeto.***

BRONZE

ROBERTA CARAVIERI

SOMPO

Empresa com foco em resseguros, a Sompo passou por grandes mudanças entre 2021 e 2023, quando vendeu suas áreas de Varejo e Saúde, impactando diretamente mais de 900 colaboradores. Como mitigar a ansiedade e a insegurança entre os profissionais preservando o engajamento e a cultura? Para Roberta Caravieri, diretora de RH e Sustentabilidade, "demonstrar proximidade e transparência é o que mantém as pessoas". Portanto, o caminho era investir em comunicação.

Com o apoio de uma consultoria, a Sompo repaginou os canais internos, descontinuando aqueles de baixa utilização. Lançou newsletters semanais e mensais; adotou uma rede social corporativa para conectar os times ao redor do globo e investiu em momentos como encontros periódicos com os colaboradores e o CEO. "Empoderamos nossos líderes para serem um canal de comunicação muito próximo e acessível", afirma Roberta.

A ideia era dar espaço para dúvidas e sugestões, evitar ruídos na comunicação e explicar cada passo das mudanças, mantendo a transparência inclusive sobre o que estava indefinido. E foi um sucesso: hoje, 94% dos colaboradores têm uma percepção positiva sobre a comunicação interna – o índice aumentou 20% desde 2022.

FOTOS: IZILDA FRANÇA (BRONZE) E DIVULGAÇÃO (OURO E PRATA).

ines249

MELHOR PARA OS NEGÓCIOS

06 CULTURA, ENGAJAMENTO & AMBIENTE DE TRABALHO

Práticas que constroem e aprimoram a cultura organizacional, lideradas por executivos que consolidam ambientes de pertencimento e engajamento, com indicadores de resultados.

OURO

CHARLES LUKOWER

KENVUE

Quando a Johnson & Johnson anunciou o spin-off da divisão de Consumo, a missão era clara: criar uma nova empresa sem perder o legado, mas com alma, velocidade e mentalidade de mercado. Coube a Charles Lukower, VP de RH para a América Latina da Kenvue, conduzir essa travessia. E o RH virou o motor da mudança.

O Kenvue Care Kit – um kit cultural com propósito, valores, comportamentos, EVP e OKRs – virou a bússola da companhia. Com treinamentos e conversas guiadas, a liderança incorporou o novo jeito de pensar e agir.

As mudanças vieram rápido: revisão de remuneração para privilegiar resultados, squads para enxugar operações e um processo de reorganização que valorizou a performance. Tudo com comunicação transparente e líderes preparados para explicar o porquê de cada movimento. O resultado apareceu no clima: engajamento, eficiência de gestores e índice de diversidade superaram 90% na região, além de um turnover voluntário abaixo de 2% e a retenção de talentos essenciais.

No centro desse processo, Charles reforça o sentido da função: “Na Kenvue, me sinto honrado por construir uma cultura que se fortalece no propósito de tornar realidade o poder do cuidado diário”.

ines249

PRATA

VIVIAN BROGE

TOTVS

Em 2024, a TOTVS decidiu encarar de frente um recado claro vindo das equipes: as ações de engajamento precisavam ser mais próximas, mais reais, mais conectadas ao cotidiano de quem faz a empresa acontecer. E foi sob a liderança de Vivian Broge, VP de RH e Marketing, que nasceu o projeto Embaixadores(as) de Engajamento, hoje uma das iniciativas mais transformadoras da cultura interna.

A ideia foi descentralizar o engajamento e entregar voz ativa aos colaboradores. Em vez de ações centralizadas, a TOTVS criou uma rede de 95 embaixadores, escolhidos por seu poder de influência e alinhamento cultural. Eles analisam dados das pesquisas, criam soluções e impulsionam planos de ação conectados às dores de cada time.

Com workshops, rituais definidos e apoio do RH, a governança ganhou corpo. Mais de 140 planos de ação foram criados, houve avanço consistente no clima e um eNPS que chegou a 73, puxado pelo aumento de promotores e pela queda de detratores.

O impacto? Um ambiente mais humano, colaborativo e com senso de pertencimento renovado. Os embaixadores viraram protagonistas da experiência do trabalho, fortalecendo a cultura, criando pontes entre áreas e acelerando mudanças que antes demoravam a acontecer.

> ***Engajamento não nasce de campanhas – nasce das pessoas. A TOTVS transformou essa percepção em prática diária.***

BRONZE

VERONIKA FALCONER

AVANADE

Escutar virou verbo estratégico na Avanade. E poucos personificam isso tão bem quanto Veronika Falconer, diretora sênior de RH. Em um ano marcado por mudanças, ela liderou um movimento de escuta ativa que reposicionou o clima e o engajamento como pilares centrais da cultura.

As pesquisas de clima, já tradicionais na empresa, ganharam força. Em 2024, com o Projeto Bússola, líderes passaram a analisar o clima com mais profundidade, conectando percepções de equipes, diretores e áreas técnicas. A criação dos "embaixadores do clima" aproximou ainda mais o RH da realidade dos projetos, traduzindo milhares de comentários em ações práticas.

As novidades incluíram rituais de reconhecimento, conversas abertas com a liderança, reforço no recrutamento interno, reuniões one-to-one e programas de desenvolvimento que nasceram de feedbacks reais. A adesão às pesquisas passou de 70%, e os indicadores de engajamento ficaram acima da média global.

"Sinto-me desafiada a desenvolver ambientes de trabalho saudáveis, com aprimoramento contínuo", afirma a executiva, "permitindo que as pessoas sejam tratadas genuinamente com respeito, podendo trabalhar e viver em suas melhores versões".

FOTOS: CELSO DONI (PRATA) E DIVULGAÇÃO (OURO E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA A SOCIEDADE

07 DIREITOS HUMANOS & DEI

Ações de diversidade, equidade e inclusão que fazem cada profissional se sentir parte do todo, sendo incluído nas estratégias e ouvido no dia a dia do escritório.

OURO

MARIA ANTONIETTA RUSSO

TIM BRASIL

Mais de 90% das pessoas que trabalham na Tim acreditam que a empresa aborda a pauta da diversidade e inclusão de maneira genuína. Na mesma pesquisa em que descobriu isso, a companhia obteve NPS 80 na questão "Eu recomendaria a Tim como uma boa empresa para pessoas de grupos historicamente marginalizados".

A companhia integra mobilizações do Governo Federal, como o Feminicídio Zero, o Brasil sem Misoginia e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.

Internamente, a preocupação com a diversidade se manifesta na oferta de assistência jurídica e apoio psicológico para pessoas com deficiência; de programas para o desenvolvimento de lideranças negras; de vagas afirmativas para pessoas trans, com direito a auxílio-educação; de programas para apoiar mulheres na menopausa; e de um canal de denúncias com tipologia exclusiva para relatos de discriminações contra pessoas de grupos minorizados, entre outras ações.

"Para trabalhar corretamente, é preciso acompanhar a agenda de DEI na sociedade e olhar para o mercado externo", defende Maria Antonietta Russo, vice-presidente de RH. "Quando você participa de movimentos, está fazendo uma promessa pública."

ines249

PRATA

VIVIAN BROGE

TOTVS

Mostrando que diversidade e inclusão não podem se restringir à fala dos líderes, Vivian Broge, líder de RH da TOTVS, impulsionou o devUP, programa que mistura educação, renda e acolhimento para jovens em vulnerabilidade social entrarem, de verdade, no mercado tech.

O projeto nasceu de uma escuta atenta de ex-alunos do Instituto da Oportunidade Social, parceiro histórico da TOTVS, e atacou de frente um ciclo injusto: quem não tem renda não consegue estudar, e sem estudar não tem emprego. A iniciativa ganhou força em 2025 com a chegada do Mackenzie como parceiro acadêmico e consolidou um modelo raro no setor: bolsa integral, estágio de dois anos, mentoria de carreira, formação técnica complementar e suporte socioemocional contínuo.

Na TOTVS, diversidade é requisito. As turmas incluem mulheres, pessoas negras, trans e jovens de periferia, todos com acompanhamento próximo para garantir permanência e sucesso. E os resultados falam alto: 100% matriculados, 100% retidos e mais de 50% da turma-piloto efetivada como analista.

Com o devUP, Vivian transformou o RH em agente de impacto social real, provando que abrir portas compensa, mas garantir que todos consigam atravessá-las é o que promove mudanças de verdade.

> ***Para a mobilidade social, precisamos não apenas proporcionar um emprego ao jovem mas mantê-lo estudando.***

BRONZE

RONALD BEDIN BALÁS

CAIXA VIDA E PREVIDÊNCIA

À frente do programa CVP +Diversa, Bedin Balás ajudou a transformar a companhia em referência em direitos humanos, diversidade e equidade no mercado segurador – temas que se relacionam com os próprios valores desse líder de RH: "O que me motiva a desempenhar meu trabalho diariamente é a possibilidade de influenciar positivamente a vida das pessoas".

O programa estruturou governança, comunicação inclusiva, letramento e ações de sensibilização, criando um ambiente mais aberto, seguro e representativo. O primeiro Censo de Diversidade guiou cada passo, revelando altos índices de segurança psicológica e equilíbrio de gênero, além de avanços importantes em raça, sexualidade e inclusão de jovens de baixa renda.

Os resultados aparecem especialmente nos programas de Estágio e Jovem Aprendiz, que priorizam jovens em situação de vulnerabilidade e alcançaram 75% de efetivação, trilhas robustas de desenvolvimento e um salto expressivo na intenção de permanência. Ronald também impulsionou o voluntariado, conectando colaboradores a ações sociais que ampliam o impacto para além das paredes da empresa.

Com tudo isso, o RH da CVP prova que a inclusão transforma pessoas sem perder a visão do negócio.

FOTOS: CELSO DONI (PRATA) E DIVULGAÇÃO (OURO E BRONZE).

ines249

MELHOR PARA A SOCIEDADE

08 RH ALÉM DOS MUROS

Iniciativas de RH que transformam a sociedade por meio de impacto social, responsabilidade corporativa e inclusão, detalhando ações, público atendido, período e resultados.

OURO

GLORIA CASTRO

SUPERGASBRAS

CHRO da Supergasbras, Gloria Castro mostrou na prática como o RH pode extrapolar as fronteiras da empresa e transformar comunidades inteiras. À frente do Super Futuro, iniciativa em parceria com a JA Rio de Janeiro, a executiva desenhou um projeto que leva para as escolas públicas temas que normalmente ficam distantes da sala de aula: sustentabilidade, empregabilidade, empreendedorismo e competências socioemocionais.

O programa ganhou escala. Professores foram capacitados, alunos acessam uma plataforma digital com conteúdos atualizados e voluntários entraram em cena. As ações vão de mentorias a uma olimpíada que desafia os jovens a resolver problemas reais de suas comunidades.

O impacto é concreto: mais de 13 mil estudantes atendidos entre 2023 e 2025, 500 escolas envolvidas em oito estados e quase 200 voluntários mobilizados. Alguns jovens chegaram, inclusive, a ser contratados como aprendizes pela própria Supergasbras. A maioria dos participantes é preta ou parda, e as meninas aparecem em número maior.

Para Gloria, esse movimento tem tudo a ver com seu jeito de trabalhar. “Fico muito feliz em estar à frente de um projeto totalmente conectado com meu propósito pessoal. Liderar é servir.”

ines249

PRATA

ALEXANDRE GREGORY

PREMIERPET

Quando as chuvas causaram a maior tragédia climática do Rio Grande do Sul, mais de 20 mil animais passaram a viver em abrigos. Então, a fabricante de ração PremieRpet decidiu unir o útil ao agradável para ajudar os amigos de quatro patas, transformando mais de 1 tonelada de uniformes danificados em 14 mil cobertores.

Alexandre Gregory, diretor de RH da PremieRpet, percebeu a necessidade de olhar com mais atenção para o ciclo de vida dos uniformes quando avistou, no semáforo, um assaltante vestindo a camisa da empresa. Não bastava trocar os uniformes para garantir conforto aos funcionários: também era preciso fazer o descarte adequado para proteger a imagem da empresa – reforçando, ainda, o compromisso com a sustentabilidade e com práticas responsáveis ao longo de toda a cadeia.

A solução: a companhia estabeleceu uma parceria com a Retalhar, que recicla resíduos têxteis, e convidou os colaboradores a doar uniformes antigos e roupas no geral para produzir uma primeira leva de cobertores – na época, 200 unidades foram doadas para ONGs do RS. Em um ano, a empresa trocou 100% dos uniformes, reaproveitando 7 mil peças de roupa e poupando a utilização de 10 m³ de aterro.

> ***Cabe ao RH criar condições para que cada um encontre propósito em algo que o faça se sentir parte de algo maior.***

BRONZE

HELCIO TADEU TESSARO

UNIDAS

Falar sobre violência sexual contra crianças e adolescentes é desafiador e urgente. Por acreditar nisso, Helcio Tadeu Tessaro, diretor-executivo de RH da Unidas, abriu as portas dessa locadora de automóveis para a Childhood Brasil, uma associação sem fins lucrativos que atua para erradicar esse tipo de violência e ampliar a conscientização pública sobre o tema.

A empresa aderiu ao Programa na Mão Certa, assumindo o compromisso de respeitar crianças e adolescentes em sua cadeia de negócios, mas também de capacitar seus colaboradores para identificar a violência sexual, tanto na internet quanto nas estradas. (Um terço dos funcionários da Unidas são motoristas de caminhão.)

A Unidas criou uma cartilha com informações sobre esse cenário (são oito vítimas por hora); as estratégias usadas pelos criminosos; e as formas de denúncia. O material foi um sucesso, e a própria Childhood adaptou a cartilha para distribuí-la a 9 mil professores no país.

"A grande maioria abraçou imediatamente a causa", diz Helcio, que também organizou encontros virtuais sobre o assunto e capacitou profissionais para espalharem esses conhecimentos pelo Brasil. Desde 2023, foram 59 ações envolvendo 5 mil funcionários. ●

FOTOS: MARCELO OMENA (OURO) E DIVULGAÇÃO (PRATA E BRONZE).

ines249

INOVAÇÕES em SAÚDE

Colunista da nossa revista-irmã, *Você S/A*, um médico especialista em longevidade e wellness foi cobrir a fswk25, referência latino-americana em tendências e criatividade para o bem-estar do corpo e da mente – dentro e fora do escritório. Aqui ele nos conta as novidades.

ines249

F

TEXTO **ARTHUR FELTRIN**

DESIGN **CAMILA LEITE**

ILUSTRAÇÃO **HENRIQUE PETRUS**

Foram dias muito especiais. Eu tive a chance de viver uma maratona intensa – e deliciosa – na fswk25, o maior evento de tecnologia, inovação e criatividade em saúde da América Latina. Durante os dias 5, 6 e 7 de novembro, no Rio de Janeiro, mergulhei em debates, participei como apresentador de podcast, atuei como embaixador, subi ao palco como palestrante… Enfim, vivi três dias que pareciam 20 de tanta troca, gente incrível e ideias que não paravam de surgir.

E, como esta é uma revista de RH, vale destacar: muitas das conversas mais potentes tiveram tudo a ver com gestão de pessoas, saúde corporativa, longevidade, impacto social e até governança – incluindo as implicações da NR-1 moderna.

Quem esteve por lá saiu com uma certeza: saúde do colaborador não é só bem-estar; é estratégia de negócio. E o evento apresentou essa ideia com dados, evidências científicas e caminhos práticos que mostram como implementar tudo isso no dia a dia. Esse é justamente o passeio que vamos fazer ao longo desta reportagem.

ines249

Saúde como estratégia – não como "benefício fofo"

Os números globais têm sido repetidos como um mantra, mas continuam chocantes: depressão e ansiedade custam cerca de US$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade no mundo, segundo a Organização Mundial da Saúde.

Falar disso no evento não foi só citar estatística: foi discutir o impacto real na rotina de cada empresa – no absenteísmo, no presenteísmo, na perda de inovação e até na qualidade do clima organizacional.

Uma coisa ficou clara em vários painéis: programas individuais (como terapia, mindfulness e counselling) são importantes, mas não bastam. A literatura científica mais recente vem mostrando que intervenções organizacionais – como ajustar jornada, redesenhar tarefas, ampliar autonomia e treinar lideranças – são as que realmente geram impacto duradouro na redução de burnout.

Do ponto de vista prático, o RH recebeu uma lista do tipo "comece por aqui". Passa por mapear riscos psicossociais com ferramentas validadas; treinar lideranças para identificar sinais precoces de sofrimento emocional; criar rotas rápidas de acesso a cuidado psicológico (telepsicologia, EAPs); monitorar indicadores como absenteísmo, turnover e afastamentos por transtornos mentais e… correlacionar tudo isso com as ações implementadas.

Como resumiu Ana Carolina Peuker, diretora da Associação Brasileira de Qualidade de Vida: "Falar sobre saúde mental não pode ser apenas campanha bonita. Imagine uma empresa que decide reduzir acidentes físicos. Ela não resolve o problema apenas com palestras: cria protocolos, monitora indicadores e ajusta práticas, de acordo com o que é preconizado pela ciência. O mesmo vale para os riscos psicossociais. É preciso entender o que causa sobrecarga, insegurança ou conflito, estabelecer prioridades e acompanhar se as medidas adotadas estão, de fato, funcionando".

Preparando o mercado para carreiras mais longas

Outro grande tema foi a longevidade. Vivemos mais, trabalhamos mais anos… e isso muda tudo. No evento, pesquisadores reforçaram que doenças crônicas como diabetes, hipertensão e problemas cardiovasculares precisarão estar cada vez mais integradas aos planos de carreira e de desenvolvimento.

Estudos recentes mostram que programas de redução de risco cardiovascular trazem benefícios clínicos e financeiros em médio prazo quando bem-direcionados. Só que aí vem o desafio número um: individualidade.

70%

É O QUANTO UMA VIGILÂNCIA ATIVA CONSEGUE ACELERAR A RESPOSTA A SURTOS, COMO PANDEMIAS.

Cada funcionário chega com sua história, seu corpo, seus hábitos, seus antecedentes familiares. E cuidar de todos como se fossem um bloco uniforme simplesmente não funciona.

A boa notícia é que a tecnologia está abrindo caminhos mais inteligentes. Aplicativos, algoritmos e IA já conseguem estratificar riscos, identificar subgrupos e dar orientações personalizadas.

Entre as práticas destacadas estão o rastreio estratificado por risco (como score cardiovascular); o incentivo à atividade física integrada à rotina, com pausas e deslocamento ativo; políticas nutricionais realistas: opções saudáveis, fornecedores locais, educação alimentar contínua. Pequenos ajustes cotidianos que, somados, mudam o jogo.

Biohacking e os novos superpoderes do RH

Se houve um assunto que uniu quase todos os painéis, foi este: a explosão da saúde digital. Telemedicina, plataformas de bem-estar, wearables, inteligência artificial, predição de risco, monitoramento contínuo… parece futurista, mas já é presente.

As revisões científicas mostram efeitos moderados, porém consistentes, na mudança de comportamento e na adesão dos trabalhadores quando programas digitais vêm acompanhados de suporte humano.

E aí entra o fenômeno do momento: o biohacking.

Relógios, anéis inteligentes e sensores que medem passos, sono, frequência cardíaca, respiração… é dado que não acaba mais. Mas o objetivo não é transformar todo mundo em atleta de alta performance. É

ines249

BIOHACKING: RELÓGIOS E SENSORES QUE MEDEM PASSOS, SONO, FREQUÊNCIA CARDÍACA, RESPIRAÇÃO...

permitir decisões melhores e mais rápidas sobre saúde populacional dentro das empresas.

No meio dessa conversa, tivemos uma notícia enorme: o ministro da Saúde, Alexandre Padilha, assinou em novembro o memorando que coloca o Brasil na HealthAI, a agência global que atua pelo uso responsável da IA em saúde. Somos o primeiro país da América Latina a integrar essa iniciativa. A entrada nos coloca ao lado de Reino Unido, Índia e Singapura na construção de padrões globais para o uso ético e seguro da inteligência artificial nesse contexto.

"É um compromisso que vai trazer enormes retornos para melhorar o uso de inteligência artificial no Brasil, mas também uma oportunidade para melhorar os indicadores de saúde da população, e fazê-lo de forma responsável, garantindo a segurança de todos", afirmou o português Ricardo Baptista Leite, CEO da HealthAI.

Pé na grama e ar puro

Um dos debates mais curiosos, e necessários, tratou da influência do ambiente externo na saúde do tra-

ines249

balhador. Poluição, ondas de calor, ruído urbano e qualidade do ar têm cada vez mais ligação com produtividade e doenças crônicas.

Como pneumologista, sei o peso disso na pele: nas grandes cidades, a poluição já figura entre os principais fatores de risco globais. E um estudo da USP mostrou que uma hora parado no trânsito de São Paulo equivale a fumar dois cigarros. Dá para imaginar o estrago. Por isso, empresas que conectam sustentabilidade com o RH estão um passo à frente. Entre as estratégias citadas, destacam-se o controle da qualidade do ar interno, a flexibilização de horários em dias de alta poluição, o home office em ondas de calor extremo e o aumento de áreas verdes e infraestrutura natural onde as pessoas passam a maior parte de seus dias. Ou seja, no trabalho.

Até colocar o pé na grama entrou na conversa. A prática do *grounding*, de caminhar descalço na terra, aparece como redutora de estresse e inflamação.

Antecipando a próxima pandemia

Se a crise do coronavírus deixou um legado inquestionável, é este: não existe "quando acontecer", existe "quando acontecer de novo". E essa foi uma das mensagens mais repetidas na fswk25. Com mobilidade global crescente, mudanças climáticas e avanço de doenças respiratórias e vetoriais, novos surtos são praticamente inevitáveis. Por isso, a preparação das empresas precisa ser contínua e baseada em dados, não apenas em planos no papel.

No evento, especialistas mostraram que estratégias de vigilância ativa conseguem acelerar em até 70% a resposta a surtos. Tecnologias

GROUNDING: CAMINHAR DESCALÇO NA TERRA JÁ APARECE COMO REDUTOR DE ESTRESSE E INFLAMAÇÃO.

ines249

1 $ TRILHÃO DE DÓLARES POR ANO É A PERDA DE PRODUTIVIDADE POR DEPRESSÃO E ANSIEDADE.

como plataformas de triagem inteligente, dashboards epidemiológicos e até *wearables* capazes de detectar alterações fisiológicas antes dos sintomas foram apontadas como aliados importantes. Tudo isso integrado a testagem periódica, campanhas de vacinação e protocolos de afastamento/retorno ajustados ao risco.

A NR-1 reforça essa abordagem ao exigir programas permanentes de gestão de risco, revisões regulares do PGR e comunicação interna clara. Treinar lideranças para decisões ágeis e manter ações sazonais – como campanhas de vacinação, orientações para inverno e ondas de calor – reduz o impacto operacional quando novos surtos surgem.

O recado final que ecoou na fswk25 foi simples: preparação não é medo, é maturidade organizacional. E as empresas que mantiverem esse ciclo ativo estarão muito mais prontas quando o próximo desafio sanitário aparecer.

Medir, avaliar, ajustar

Outro ponto forte do evento foi governança. Um programa de saúde que não mede nada aposta no escuro. As empresas mais maduras combinam indicadores de saúde (fatores de risco, doenças crônicas controladas); economia (custo por colaborador, sinistralidade); engajamento (participação, satisfação); impacto operacional (dias perdidos, turnover, produtividade).

A tecnologia entra para transformar tudo isso em análises mais precisas – quase como se cada funcionário tivesse um "exame laboratorial corporativo", permitindo decisões personalizadas.

E isso exige ética no uso de dados. A fswk25 lembrou que a digitalização da saúde corporativa exige maturidade jurídica. Consentimento, anonimização, controle de acesso, LGPD… todos os caminhos passam por políticas claras e construídas em conjunto com a área de compliance e o setor jurídico.

Não adianta ter a ferramenta mais moderna do mundo se o colaborador não confia nela.

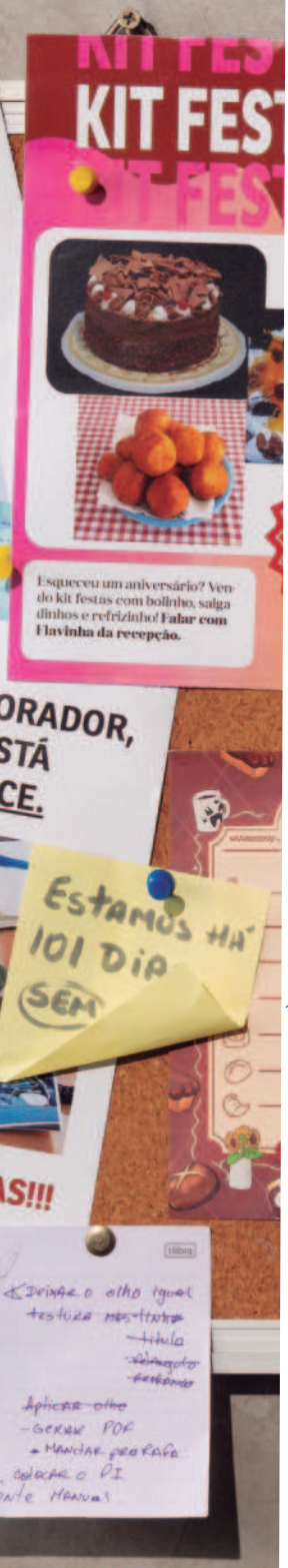
Nos três dias da fswk25, vi algo que não aparece em slides nem em relatórios: vi propósito compartilhado. Vi líderes, profissionais de RH, executivos, médicos, gestores públicos e inovadores trocando ideias com brilho nos olhos, querendo construir algo real para o futuro da saúde no Brasil.

A mensagem final que eu levo – e que gostaria de deixar aqui – é simples, mas poderosa: o futuro do trabalho será tão saudável quanto a coragem das empresas em assumir a saúde do colaborador como estratégia. Não como moda. Não como benefício. Não como discurso. Mas como parte da cultura, da gestão, da tecnologia, da liderança e da forma como pensamos nosso papel no mundo. ●

ines249

EXAME DE DENTADURA
26/11
Em comemoração de 56 dias depois do Dia Nacional do Idoso, a Empresa vai disponibilizar GRATUITAMENTE um exame de dentadura para todos os colaboradores com mais de 72 anos!!
POR FAVOR, TRAZER SUA PRÓPRIA DENTADURA.
ALUGA-SE QUARTO
Quarto em conceito aberto e espaçoso. Com muito potencial só falta pintar as paredes e arrumar o chão. Teto com modelo exclusivo de clarabóia natural que permite uma linda vista para o céu poluído da cidade. Quem quiser alugar pode vir e levar emb
3.500,00
Falar com Nilse da contabilidade 3° andar.
TICKET 0360
A EMPRESA NÃO VAI MAIS TOLERAR MARMITAS COM FEIJÃO POR BAIXO DO ARROZ!!!
VISTA A CAMISA DA EMPRESA
LEMBRANDO QUE É PELA CABEÇA
SEMANA DO COLABORADOR
SEG YOGA COM GATOS
Atenção: a empresa não se responsabiliza por alergias
TER RELAXAMENTOOO
Massagem reservada a colaboradores sem chulé
QUA LIMPEZA COM PLANTAS
Plante sua espada-de-são-jorge para afastar as energias ruins!
QUI VAMOS SUARRRR!!!
Despertar o frango que existe em você!!
SEX PREENCHIMENTO LABIAL
100% natural, orgânico, vegano. Prática 20% segura!
QUERIDO COLA
VOCÊ NÃO
EM THE OF
NÃO FAÇA PEGADIN
REUNIÃO DE PAUTA
13:30
SALA 05
NÃO ALIMENTE A CAPIVARA!
NEUROSE
PALESTRA
"Não é neurose, é proatividade imaginativa."
DATA: 11/01/2026
Horário: 16h

ines249



(NEURO) COMUNICAÇÃO INTERNA

TEXTO *LEO CAPARROZ* ◆ **FOTOGRAFIA** *EDUARDO DULLA*
DESIGN *RAFAELA REIS* ◆ **EDIÇÃO** *ALEXANDRE CARVALHO*

Nosso cérebro se apega mais a informações claras, cheias de emoção e repetidas muitas vezes. Conheça os caminhos da ciência para hackear a atenção e a empatia dos colaboradores – de modo que se importem de verdade com o que a empresa tem a dizer.

COMUNICAÇÃO INTERNA pode ser um trabalho ingrato. Várias vezes, os profissionais de RH que se dedicam à atividade sentem-se como padres fazendo sermão numa igreja vazia. Muitos e-mails, newsletters, chats, banners na intranet… e pouquíssimo retorno. Um relatório de 2023 feito pela Comunica. In, plataforma de comunicação interna, mostrou que seis em cada dez funcionários nem se dão ao trabalho de ler as mensagens corporativas.

Não é, necessariamente, uma questão de descaso. A forma com que as empresas se comunicam não condiz com o jeito que o cérebro humano processa informações – nem com a rotina e a dinâmica da vida dos funcionários.

É ingenuidade, por exemplo, achar que o resumo semanal de novidades da empresa, mandado via newsletter, vai captar a atenção do funcionário. "As pessoas estão atarefadas, sobrecarregadas, com a agenda cheia, e estão querendo consumir conteúdo de assuntos dos próprios interesses. O que é comunicado pela empresa é menos interessante", afirma Vívian Rio Stella, doutora em Linguística pela Unicamp e colunista da *Você RH*.

Escolher bem o canal ou as informações não é suficiente para fisgar

ASSISTENTE DE FOTO *IGOR VIANA*

ines249

Lembretes
REUNIÃO DE PAUTA
13:30
SALA 05
A EMPRESA NÃO VAI MAIS TOLERAR MARMITAS COM FEIJÃO POR BAIXO DO ARROZ!!!
Estamos 101 Dir
SEM
NEUROSE
PALESTRA
"Não é neurose, é proatividade imaginativa."
DATA: 11/01/2026
Horário: 16h
QUERIDO COLABORADOR, VOCÊ NÃO ESTÁ EM THE OFFICE.
NÃO FAÇA PEGADINHAS!!!
SEMANA DO COLABORADOR
SEG
YOGA COM GATOS
Atenção: a empresa não se responsabiliza por alergias
TER
RELAXAMENTOOO
Massagem reservada a colaboradores sem chulé
QUA
LIMPEZA COM PLANTAS
Plante sua espada-de-são-jorge para afastar as energias ruins!
QUI
VAMOS SUARRRR!!!
Despertar o frango que existe em você!!
SEX
PREENCHIMENTO LABIAL
100% natural, orgânico, vegano. Prática 20% segura!
VISTA A CAMISA DA EMPRESA
LEMBRANDO QUE É PELA CABEÇA
TICKET 0360

ines249

o colaborador. Segundo a neurocomunicação, para a sua mensagem ser boa, também é preciso moldá-la aos olhos de quem recebe. O cérebro capta e decodifica vários aspectos na hora de comunicar – considerá-los pode ser muito benéfico para a sua comunicação.

Entendendo um pouco mais dos mecanismos do nosso cérebro, sobre como eles influenciam a percepção de mensagens, as organizações podem transformar sua comunicação corporativa em um sistema poderoso, impactante e muito mais eficiente para todos.

O jeito como nós funcionamos

Junte comunicação e neurociência, então misture bem. *Voilà*, neurocomunicação. De forma bem simples: trata-se de aplicar todos os conhecimentos científicos de como o cérebro humano funciona para otimizar a forma como alguém se comunica – no nosso caso, o RH.

Daniel Gilbert, professor de Psicologia na Universidade Harvard, afirma que o cérebro é uma máquina de antecipação, e "criar o futuro" é uma das coisas mais importantes que ele faz. Na ausência de informações confiáveis, sua mente preenche as incertezas com suposições.

E, dentro do escritório, a incerteza é uma das principais inimigas da performance. Uma pesquisa da Personal Capital mostrou que, entre 2 mil americanos, 66% disseram ter preocupações constantes com desemprego, questões econômicas e o futuro do trabalho, e 54% afirmaram que a incerteza atrapalha seu bem-estar.

Diante de tantas distrações, a repetição é o caminho para que o cérebro retenha informações necessárias.

Vários relatórios complementam essa aflição: segundo a Gallup, 29% dos colaboradores dizem não ter uma comunicação consistente, clara e honesta dentro da empresa; já dados da Axios HQ mostram que apenas 46% dos colaboradores acham que a comunicação da empresa é útil e relevante, 51%, que ela é clara, e menos da metade sabe onde encontrar informações importantes.

E tanto faz o motivo da incerteza: se é porque a comunicação foi malfeita ou se ela não existiu. Para o nosso cérebro, um comunicado ruim é o mesmo que comunicado nenhum.

Diante das incertezas, o cérebro ativa a reação primitiva de luta ou fuga, estimando perigo e colocando seu corpo em estado de alerta. A energia mental que poderia ser usada para conduzir seu trabalho é desviada para a preocupação – seu cérebro sente a falta de clareza como um sinal de ameaça. Resultado: ansiedade.

Em uma empresa, é muito importante que a comunicação seja clara o tempo todo. A falta de compreensão não é apenas frustrante, ela desgasta e consome recursos mentais que poderiam apoiar a produtividade.

It's repetition

Você lembra o número da placa do último táxi que pegou? Talvez não. Mas eu aposto que você lembra o número do seu CPF, do seu telefone, ou da sua senha de banco. Por que nos lembramos de algumas coisas mais do que de outras? Porque nós repetimos algumas coisas muito mais do que outras.

A repetição é um método muito comum de ensino e de estudo. Nosso cérebro tem uma impressionante plasticidade: algumas conexões cerebrais ficam mais fortes, e outras, mais fracas, dependendo do quanto você as usa.

O melhor jeito de descrever a neuroplasticidade é: aquilo que você usa se reforça, e aquilo que você não usa se perde. Por isso que você se esqueceu de como tocar piano depois de só ter feito duas aulas quando tinha 11 anos, mas lembra como se anda de bicicleta.

Com tantas coisas disputando nosso foco, a repetição é um dos segredos para que o cérebro retenha informações necessárias. Mensagens reforçadas várias vezes têm muito mais chance de vencer os ruídos externos – especialmente se elas são consistentes, com propósito e oportunas.

ines249

Lembretes
SEMANA DO COLABORADOR
SEG
YOGA E BEM-ESTAR
Participe da nossa aula de yoga e recarregue as energias para a semana.
TER
DIA DA MASSAGEM
Massagem revigorante para aliviar as tensões do dia a dia.
QUA
LIMPEZA DE PELE
Limpeza de pele para deixar o rosto renovado e a autoestima lá em cima.
QUI
AULA DE DANÇA
Movimente-se e divirta-se! Celebrar o bem-estar com muita energia positiva.
SEX
CAFÉ DA MANHÃ ESPECIAL
Um momento para confraternizar e agradecer por mais uma semana juntos!
CIPA
EDUCAÇÃO
ELEIÇÕES CIPA 2026
Estão abertas as inscrições para a eleição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA).
A CIPA tem como objetivo promover a saúde e a segurança no ambiente de trabalho, identificando e prevenindo situações de risco para reduzir acidentes e proteger o bem-estar dos colaboradores.
Confira abaixo o cronograma e participe!
Período de inscrições: de 03 a 18 de novembro
Votação: 28 de novembro
Somente os trabalhadores contratados sob o regime CLT podem se candidatar.
Participe!
NEURO-COMUNICAÇÃO
PALESTRA
Venha saber mais sobre como o cérebro funciona e como ele pode impactar a comunicação no dia a dia!
Data: 11/01/2026
Horário: 16h
Campanha do agasalho
Juntos fazemos a diferença, doe :)
EXAME DENTÁR
Prezados colaboradores,
Informamos que será realizado um exam
gratuito na empresa para todos os colab
Esta ação tem como objetivo cuidar da s
e promover o bem-estar de todos.
26/01

ines249

"A gente está muito acostumado a ter as notificações do celular avisando de tudo. E hoje em dia parece que as empresas anunciam o evento, mandam o *invite* e acham que está tudo certo. E não está. As pessoas já estão se acostumando, neurologicamente falando, a esperar um lembrete sobre o que é importante", afirma Vívian. "É preciso entender que existem rotinas e repetições necessárias para que as pessoas se lembrem daquilo que viram rapidamente. Elas precisam de lembretes, resumos, resgates, reiterações para poder firmar essa informação na cabeça."

Entre razão e emoção

Nosso cérebro prefere se lembrar de emoções do que de fatos. É uma característica evolutiva, que compartilhamos com outros animais, chamada de "memória emocional". É só se lembrar das orbes de lembranças em *Divertida Mente* (2015) e como elas sempre vinculam uma lembrança a um sentimento.

Isso é um trabalho conjunto de duas regiões do cérebro: o hipocampo e a amígdala. A primeira é responsável pela memória; a segunda, pelas emoções. Quando algum acontecimento causa uma reação emocional forte, é como se a amígdala colocasse uma estrelinha para destacar a memória para o hipocampo – "Ei, isso é importante, lembre-se disso".

Em comparação com eventos neutros, tem-se lembranças mais vívidas de eventos que evocam emoções fortes. Memórias como essas também têm uma probabilidade significativamente menor de serem esquecidas com o tempo. Além disso, é mais provável que esse tipo de lembrança influencie o comportamento.

Às vezes, é vantajoso que a sua mensagem use algumas estratégias emocionais. RH significa "Recursos Humanos", e esta última parte é bem importante. Então, lembre-se de que uma empresa é composta por pessoas, e não por números.

Explore emoções como curiosidade, propósito e reconhecimento. Destaque histórias de funcionários, celebre conquistas e exalte os nomes responsáveis. Tente usar uma linguagem mais humana, que fuja da frieza impessoal. Assim, você cria conexão em vez de apenas seguir o roteiro corporativo, e sua mensagem ficará muito mais envolvente.

Nosso cérebro prefere se lembrar de emoções do que de fatos. Então aposte em mensagens emotivas.

A estratégia ajuda o cérebro (e vice-versa)

Quando a comunicação corporativa não está dando resultados, a solução pode ser comunicar menos. Talvez o segredo esteja em um diálogo mais estratégico, mais direto ao ponto.

"A solução é informar com mais qualidade, é ter uma comunicação menos fragmentada", afirma Vívian. "Quanto mais dispersa [*a comunicação*] em um monte de canais, mais as pessoas se perdem."

Colaboradores não são destinatários passivos, eles filtram conteúdos pela carga mental, pelo viés cognitivo e emocional. Estratégias que consideram isso tendem a gerar maior impacto, retenção da mensagem e menor ruído interno.

Em um mundo com tantas distrações digitais, ruídos, pressão e incertezas, como fazer as mensagens serem entendidas? Simples: por meio de clareza, repetição e emoção, como você viu acima. O cérebro acaba priorizando informações que sigam uma ou mais dessas características.

No fim das contas, comunicar bem é entender como as pessoas funcionam. E nisso a ciência pode ser uma baita aliada. A neurocomunicação ajuda a decifrar como o cérebro reage a estímulos, emoções e formas diferentes de apresentação. Ela abre espaço para sairmos do automático e buscarmos soluções interdisciplinares, que podem estar fora da caixa. Ou, no nosso caso, fora do cubículo no escritório. ●

ines249

O CUIDADO COMO CULTURA

De que maneira lideranças presentes transformam o luto de um colaborador em caminhos de conexão e humanidade – é o que aponta o primeiro livro da psicóloga Mariana Clark.

EDIÇÃO GABRIELA TEIXEIRA

ines249

DOIS DIAS CONSECUTIVOS. É o tempo de ausência que o artigo 473 da CLT autoriza à maioria dos trabalhadores na ocasião da morte de cônjuges, filhos, pais e outros parentes diretos. A exceção se dá no caso dos professores, que, como manda o artigo 320, têm direito a nove dias de faltas sem descontos na remuneração.

Tão antiga quanto a própria CLT, a "licença nojo" (sim, o nome é esse) nunca foi expandida em seus 82 anos de existência. Mas isso pode mudar em breve: no fim de setembro, a Comissão de Assuntos Sociais do Senado aprovou o PL 1.271/2024, que propõe ampliar o afastamento do empregado para até oito dias em caso de falecimento de familiares próximos. O projeto, que agora tramita na Câmara dos Deputados, é de autoria do senador Chico Rodrigues (PSB-RR), para quem o prazo de 48 horas é insuficiente para lidar com a perda de entes queridos.

Veja bem: lidar, não superar. Porque o luto não tem data de validade, como explica a psicóloga Mariana Clark. Tal qual uma montanha-russa, ele é um processo cheio de altos e baixos, sem hora marcada para se manifestar. O luto também é inevitável e não se limita à morte em si. Divórcios, doenças e demissões estão entre as perdas que podem desencadear sofrimento semelhante.

Mas, se a dor é individual, o cuidado dela pode ser coletivo. Inclusive no ambiente de trabalho, onde passamos boa parte de nossa vida. A tarefa não é fácil: de um lado, o profissional esconde o que sente por medo de parecer incapaz de cumprir com suas obrigações; do outro, o líder geralmente não está preparado para oferecer o acolhimento necessário. Mas é possível. Em seu livro de estreia, *Lutos Corporativos*, Mariana mostra como as empresas podem dar o primeiro passo rumo à implementação de uma gestão de luto mais humanizada e benéfica para todos. A seguir, leia um trecho da obra.

TRECHO DO LIVRO

Capítulo 7

A LIDERANÇA QUE CUIDA

NÃO É POSSÍVEL MUDAR a forma como a empresa olha o cuidado e o luto sem olhar também para a qualidade da liderança. A jornada da liderança é duríssima, embora se fale pouco sobre isso. Tradicionalmente, para ocupar a cadeira de líder, busca-se alguém "do tamanho" da vaga quanto a aspectos técnicos. No entanto, em muitos casos, o escolhido pode estar aquém das demandas, ainda que apresente sinais e desejos de se desenvolver e alcançar maturidade e conhecimentos para a adequação ou o fit ideal. Isso quer dizer que, por maior que seja o esforço de sucessão nas organizações e na preparação prévia para ocupar cargos de liderança, o mais habitual é fazer "apostas". Apostamos em profissionais capazes de assumir novos desafios e os jogamos na "cova dos leões".

A partir daí, nascem dúvidas, inseguranças, síndromes de impostor(a), ameaças e um bocado de solidão. Essa distância afasta ainda mais o líder da possibilidade de encurtar caminhos para o seu desenvolvimento. Essa sempre foi uma trajetória solitária, porque, além das responsabilidades técnicas, são exigidas responsabilidades para com o outro, o que, às vezes, não está nos planos dos que desejam crescer e assumir posições de mais visibilidade. Ninguém foi treinado para ter essa proximidade, o que aumenta a sensação de solidão.

A INTIMIDADE NÃO FAZ DO GESTOR O TERAPEUTA DO FUNCIONÁRIO. NA VERDADE, O LÍDER CUIDADOR TEM A SUA INFLUÊNCIA AUMENTADA.

ines249

Ainda hoje é possível dizer que os líderes, em sua maioria, estão distantes do seu time, indisponíveis emocionalmente e atuando apenas na exploração e na cobrança. A verdade é que o líder, que foi ensinado a ser fonte de inspiração, alguém que traz exemplos e possui um saber específico, também sente dor. A maior parte desses profissionais, basilares para uma organização, foi preparada para cuidar de assuntos técnicos, mas não recebeu capacitação em gerenciamento de crise, capaz de prepará-los para enfrentar os altos e baixos da própria vida e da vida de seus liderados.

[...]

Durante uma de minhas mentorias, ouvi uma pergunta de um gestor que ilustra muito bem um dos principais dilemas da liderança atualmente: "Por que eu vou perguntar ao meu funcionário como ele está se não saberei o que fazer com a resposta?" Para falar de dores, perdas e luto dentro do contexto organizacional, é preciso atacar, pelo menos, três crenças habituais no mundo corporativo:

- a liderança precisa ter todas as respostas;
- a liderança humanizada perde autoridade;
- a liderança precisa escolher: ou o comando e o controle; ou a empatia e o acolhimento.

O líder cuidador não perde autoridade?

Liderados não esperam líderes emocionalmente perfeitos, mas emocionalmente honestos. E, ao contrário do que muitos ainda pensam, a intimidade não faz do gestor o terapeuta do funcionário. Na verdade, o líder cuidador tem a sua influência aumentada. Quando a base é o afeto e o cuidado, a equipe responde com colaboração, criatividade e produtividade máximas. Experimente estender a mão para um colaborador em dor e ele retribuirá com um salto qualitativo com relação à performance, aos resultados e ao desempenho, com gratidão e reciprocidade. Posso garantir que a reação é: "Meu chefe é tão incrível que não vou decepcioná-lo, e a qualquer momento serei capaz de dar aquele gás e me superar além do que foi combinado".

[...]

DA DOR, A MATÉRIA-PRIMA MAIS CANCELADA, PODEM SURGIR AMBIENTES MENOS ADVERSOS, MENOS ESTRANHOS E MENOS AMEAÇADORES.

No momento em que um ser humano se conecta com outro, as relações se tornam mais profundas, mais respeitosas, envolvidas em maior confiança, maior compromisso. Enxerga-se a pessoa à frente em toda a sua complexidade e beleza, sem marginalizar, excluir ou desaprovar. A autoridade, o engajamento e a eficiência não se perdem. A tensão provocada pelo medo, que impede a dedicação efetiva das pessoas, é substituída pela aproximação, minimizando sintomas típicos de ambientes tóxicos, como baixa participação das pessoas em projetos coletivos, baixo comprometimento em projetos, baixa geração de soluções e baixa capacidade de inovação.

Assim, quando surge um comportamento diferente ou inadequado, ou uma queda de performance, líderes e liderados conseguem perceber mais depressa a sua origem. Durante uma conversa, uma série de perguntas pode indicar se os problemas são pontuais ou recorrentes e se exigem ajuda especializada. Sei que isso tudo é novidade na formação da liderança. Entretanto, já há quem esteja exercitando esse novo caminho, de forma a descobrir qual é a intimidade possível e confortável para si, como figura mais sábia e hierarquicamente superior. A solução é humana, em toda a sua potência e beleza. Da dor, a matéria-prima mais cancelada, surge a oportunidade de se criarem ambientes menos adversos, menos estranhos e menos ameaçadores. Está formada a base segura.

A empresa e a liderança como bases seguras

Ainda que seja impossível controlarmos alguns fatores referentes ao negócio e à realidade de como as relações se constituem no ambiente profissional, o conceito de

ines249

"base segura" sugere que a organização seja um espaço confiável, acessível a todos os líderes e colaboradores. E que garanta uma experiência de segurança e proteção, sem que membros das equipes corram riscos interpessoais nas atividades cotidianas.

A organização que se apresenta como base segura segue uma agenda positiva e se caracteriza pela forma coerente e íntegra como se posiciona no mundo, oferecendo a seus stakeholders aspectos como: cultivo de boas relações, aprendizados e pertencimento. Assim, o conceito de base segura, destacado da Teoria do Apego de Bowlby, quando aplicado às organizações envolve:

- a capacidade da liderança de colocar em prática a competência de regulação emocional, bem como de garantir regularidade nas interações com indivíduos e times;
- o incentivo aos indivíduos, que se sentem mais protegidos, para que busquem novos comportamentos de exploração para maior contribuição ao negócio;
- a capacidade da organização de oferecer porto seguro aos colaboradores por meio do equilíbrio dinâmico entre autonomia e independência, bem como estar a serviço da promoção de intimidade, confiança e segurança internalizada.

Esse último item reflete a principal angústia dos líderes atualmente: o quanto acolho *versus* o quanto cobro pelos resultados do time? Quais são as concessões possíveis para não comprometer o negócio? Essa resposta não existe. O estímulo constante de exploração não exclui a necessidade de acolhimento em momentos de dor. O exercício da liderança se revela justamente na oscilação entre o incentivo à intimidade e o incentivo à produtividade, que será permanente.

[...]

Na prática, um líder que atua apenas nas tarefas da intimidade corre alguns riscos: pode se misturar emocionalmente com o outro e, em certos casos, chegar a negligenciar os compromissos com as entregas da área. Por outro lado, o líder que tem foco apenas na produtividade, posicionando-se de forma distante emocionalmente do liderado, corre o risco de estabelecer esse vínculo apenas na zona de pressão e cobrança, negligenciando as questões emocionais do liderado quando elas aparecem.

Em minha capacitação para lideranças, o objetivo é refletir sobre esse novo papel dos líderes, para que eles possam exercer, na prática, o desafio de dançar entre os dois polos propostos no conceito de base segura. O convite que faço todos os dias aos mais diferentes perfis de líderes é que estimulem conversas e diálogos potentes para que seus liderados floresçam e se sintam confortáveis ao procurarem por eles, no caso de sentirem alguma ameaça ou ansiedade. Assim, liderados poderão assumir riscos, porque saberão que contam com ajuda e apoio. Aceitarão desafios, pois se sentirão capazes de resolvê-los, sem medo de pedir ajuda quando necessário. O motivo é simples: quanto maior a expectativa de apoio, maior a verdadeira autonomia e independência. ●

LUTOS CORPORATIVOS

Autora: Mariana Clark
Editora: Intrínseca
Páginas: 144
Preço: R$ 49,90

ines249

A ONDA DA AGENDA ANTIDIVERSIDADE É FAKE?

POR **ISIS BORGE**

ESTOU ASSUSTADA com os relatos de profissionais de RH sobre as empresas nos EUA retirarem, dos seus títulos do LinkedIn, a palavra "diversidade". O receio dessas organizações é sofrer algum tipo de retaliação do governo americano por jogar luz sobre essa bandeira.

Porém, apesar de todo o barulho desse retrocesso na mídia, alguns indicadores, como os do relatório "Future of Jobs Report 2025", do Fórum Econômico Mundial, nos dão esperança.

O relatório destaca que 83% dos empregadores tinham iniciativas de DE&I em curso em 2024, um aumento significativo em relação aos 67% de 2023. E um dado interessante nesse sentido é que a adesão é maior nas empresas da América do Norte (96%). Em organizações de grande porte, com mais de 50 mil funcionários, a adesão é de 95%.

Com relação a buscar talentos diversos, a iniciativa subiu da 11ª para a 5ª posição, sugerindo a transição do posto de "pauta social" para o de "estratégia de negócios". Como ações para o próximo ano, o relatório cita adesões às seguintes medidas: treinamentos em DE&I para líderes e funcionários (resposta de 51% dos entrevistados); iniciativas de recrutamento e progressão voltadas a grupos sub-representados (48%); estabelecimento de metas e cotas de diversidade (42%); auditorias salariais e revisões de equidade (39%); protocolos antiassédio (33%); e apoio a funcionários com responsabilidades de cuidado (26%).

Também no SXSW

Conhecido pelo seu foco em tecnologia e inovação, até mesmo o SXSW [*South by Southwest, conferência anual no Texas*] deste ano se rendeu ao tema. Uma palestra interessante que eu assisti a distância – "Reformulando o Debate de Diversidade e Inclusão" – falou sobre os rumos da pauta no ambiente corporativo, mesmo diante dos cenários de cortes orçamentários e de politização.

No SXSW, também acompanhei uma discussão sobre o uso de algoritmos de IA nos processos de recrutamento sob a ótica da diversidade. A palestra reforçou que a ferramenta pode ser tanto uma aliada quanto uma ameaça nesse tema. Tudo depende de como ela é construída e por quem.

Muitos dos dados históricos da IA refletem decisões e práticas que excluíam mulheres, pessoas negras, com deficiência... Ou seja, se não houver um olhar crítico e intencional por parte das empresas e dos desenvolvedores, a IA pode não corrigir tais vieses, automatizando as exclusões.

Outro ponto essencial discutido em painéis do SXSW foi a transparência. Muitos sistemas baseados em IA operam como uma caixa-preta: não sabemos exatamente como tomam decisões nem por que um perfil foi aprovado ou descartado. Em um cenário de busca por equidade, isso é um risco grave. Afinal, como garantir justiça quando não há clareza?

Existe, ainda, o desafio da inclusão de pessoas com deficiência. Muitas ferramentas de IA não foram projetadas para reconhecer variações de comunicação ou comportamentos atípicos – o que pode desclassificar talentos que trariam perspectivas únicas às equipes. Particularidades que fazem com que a neurodiversidade seja um tema a seguir relevante nas empresas.

Olhando para o mercado brasileiro, é inspirador ver que, mesmo em tempos de incerteza, cresce o número de líderes que entendem que diversidade não é pauta de imagem, mas de essência. Quando empresas escolhem refletir a pluralidade da vida real, criam ambientes mais criativos, mais éticos e mais humanos. Afinal, a força de um negócio nasce das diferenças que ele acolhe – e do respeito que ele pratica. ●

ISIS BORGE
É executive director Talenses e managing partner Talenses Group

ines249

Cuidar do bem-estar **é de lei.**
Na jornada da **NR-1,** conte com a **swile.**

Transforme a saúde mental da sua empresa e se adapte à nova norma. **Previna riscos, melhore o clima organizacional e fortaleça a marca empregadora.**

saúde

- Saldo exclusivo para consultas psicológicas, farmácias e boletos com CNAE de saúde;
- Ajuda a documentar ações preventivas de forma rastreável.

swile shop

- Descontos e cupons no app com parceiros de cuidado, bem-estar e saúde mental.

swile+

- Telemedicina 24h;
- Acesso ao TotalPass (academias, yoga, nutrição, meditação);
- Descontos nas redes Droga Raia e Drogasil.

Quer saber mais sobre a NR-1?
Baixe o nosso e-book ou entre em contato com a gente.

swile

ines249

btg pactual

IOF ZERO

Se você quer viajar o mundo e não pagar IOF nas compras, o BTG é o seu Banco.

No BTG Pactual, os cartões têm IOF Zero em compras internacionais, sem limite de valor. Além disso, você tem acesso a mais de 1.000 salas VIP e um programa de benefícios completo, com pontos ou cashback, à sua escolha.

*Cartão sujeito à análise de crédito. A Campanha IOF Zero é válida exclusivamente para compras internacionais no crédito e no débito, por tempo indeterminado, e poderá cessar a qualquer momento sem aviso prévio. Não serão consideradas transações no cartão de débito internacional. Consulte o Regulamento.